

ELISABETH GRALIK

ESTÁGIO DE VIDA DA MICROEMPRESA E OS FATORES DE ESTAGNAÇÃO

**Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de
Mestre em Engenharia.**

Florianópolis, novembro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ESTÁGIO DE VIDA DA MICROEMPRESA E OS FATORES DE ESTAGNAÇÃO

**Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Engenharia.**

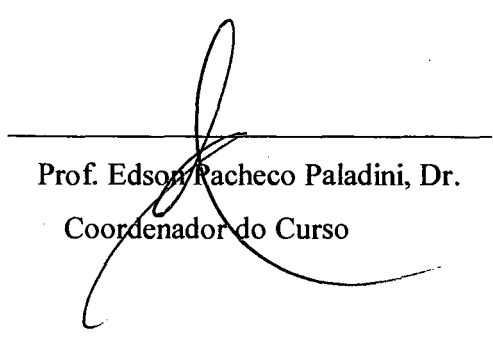
ELISABETH GRALIK

Florianópolis, novembro de 2002.

ELISABETH GRALIK

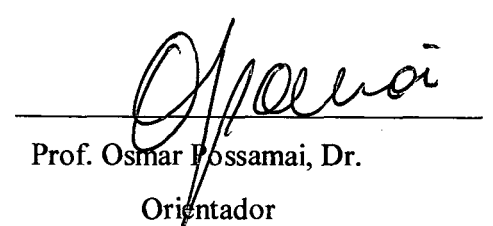
ESTÁGIO DE VIDA DA MICROEMPRESA E OS FATORES DE ESTAGNAÇÃO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia,
Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção.




Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador



Prof. Álvaro Rojas Guillermo Lezana, Dr.



Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr

DEDICATÓRIA

Ao Rei dos Reis

Jesus

De boas palavras transborda o meu coração:

Ao rei consagro o que compus: a minha língua é como a pena de habilidoso escritor.

Tu és o mais formoso dos filhos dos homens; nos teus lábios se extravasou a graça; por isso Deus te abençoou para sempre.

Cinge a espada no teu flanco, herói, cinge a tua glória e a tua majestade!

E nessa majestade cavalga prosperamente, pela causa da verdade e da tua justiça: e a tua destra te ensinará proezas.

As tuas setas são agudas, penetram o coração dos inimigos do Rei: os povos caem submissos a ti.

O teu trono, ó Deus, é para todo o sempre.

Salmo 45.

AGRADECIMENTOS

Manifesto meus agradecimentos às seguintes pessoas e instituições:

- A Universidade Federal de Santa Catarina que propiciou um processo de aprendizagem de qualidade;

- Ao Centro de Ensino Superior de Maringá (CESUMAR) que propiciou este curso e me auxiliou financeiramente;

- Ao Prof. Dr. Osmar Possamai que com muita dedicação me orientou;

- Aos mestres do curso que me deram suporte para o desenvolvimento deste trabalho;

- Ao Prof. Juvancir da Silva que me auxiliou com palavras amigas e sugestões valiosas nos momentos de dúvidas;

- Aos meus amigos Reginaldo Aparecido Carneiro, Maria Iolanda Sachuk e Ivanira Correia de Oliveira pelos estímulos e conforto;

- Aos meus filhos: André, Luciana e Michel pela paciência e os eternos momentos de ausência;

- A minha mãe Helena pela compreensão de minha ausência, mesmo com sua saúde frágil.

- A todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	08
RESUMO.....	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos do Trabalho.....	14
1.2 Hipótese Central do Trabalho.....	14
1.3 Relevância do Tema.....	14
1.4 Metodologia da Pesquisa.....	15
1.5 Estrutura do Trabalho.....	16
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Contextualização da Microempresa.....	17
2.2 A Importância da Microempresa no Contexto Mundial.....	21
2.3 Dificuldades para o Sucesso da Microempresa.....	26
2.4 Ciclo de Vida das Organizações.....	29
2.4.1 Ciclo de Vida das Organizações segundo Macedo.....	30
2.4.2 Ciclo de vida das organizações segundo Marques.....	33
2.4.3 Ciclo de vida das organizações segundo Greiner.....	38
2.4.4 Ciclo de vida das organizações segundo Mintzberg.....	40
2.4.5 Ciclo de vida das organizações segundo Kaufmann.....	45
2.4.6 Ciclo de vida das organizações segundo Adizes.....	48
2.5 O Empreendedor e a Evolução da Empresa no Ciclo de Vida das Organizações..	60
CAPÍTULO 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	67
3.2 Construção dos Questionários.....	69
3.3 Considerações para Aplicação dos Questionários.....	70
CAPÍTULO 4. APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	72
4.1 Empresas pesquisadas.....	72
4.2 Características do Modelo de Gestão das Microempresas.....	73

4.2.1 Microempresas pesquisadas de um a dois anos de vida.....	74
4.2.2 Microempresas pesquisadas de dois a quatro anos de vida.....	78
4.2.3 Microempresas pesquisadas de quatro a seis anos de vida.....	80
4.2.4 Análise comparativa das microempresas pesquisadas.....	82
4.3 Identificação dos Problemas Referentes aos Estágios de Vida das Organizações.....	89
4.3.1 Estágio de namoro.....	89
4.3.2 Estágio de infância.....	92
4.3.3 Estágio toca-toca.....	95
4.3.4 Estágio de adolescência	97
4.3.5 Estágio de plenitude.....	101
4.3.6 Estágio de estabilidade.....	104
4.3.7 Estágio de aristocracia.....	108
4.3.8 Estágio de burocracia.....	109
4.4 Características do Empreendedor de Acordo com a Faixa Etária das Microempresas Pesquisadas.....	114
4.4.1 Grau de escolaridade e faixa etária.....	114
4.4.2 Conhecimento do negócio.....	116
4.4.3 Postura estratégica.....	120
4.4.4 Gestão da empresa.....	124
4.5 Considerações.....	126
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES.....	128
5.1 Conclusões.....	128
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	131
REFERÊNCIAS.....	132
APENDICE 1. Gabarito para identificação das características do modelo gestão das microempresas com base no ciclo de vida das organizações.....	138
APENDICE 2. Questionário.....	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Características da organização nos estágios do ciclo de vida.....	32
Figura 2.2: Ciclo de vida das organizações segundo Marques (1994).....	36
Figura 2.3: Problemas organizacionais nas fases de crescimento segundo o modelo de Greiner (1972)	39
Figura 2.4 Estágios de configuração de acordo com Mintzberg (1995) e Mintzberg et al (2000).....	43
Figura 2.5 Ciclo de vida das organizações segundo Kaufmann (1990).....	47
Figura 2.6: Ciclo de vida organizacional.....	52
Figura 2.7: Ciclo de vida das organizações de acordo com Adizes (1998).....	54
Figura 2.8 Problemas decorrentes dos estágios do ciclo de vida das organizações.....	58
Figura 2.9: Características dos empreendedores.....	63
Figura 2.10: Ciclo de vida e características do empreendedor.....	66
Figura 3.1: Representatividade das empresas analisadas.....	68
Figura 4.1: Microempresas pesquisadas de acordo com a faixa etária.....	73
Figura 4.2: Identificação das características do modelo de gestão das microempresas de um a dois anos de vida.....	75
Figura 4.3: Identificação das características do modelo de gestão das microempresas de dois a quatro anos de vida.....	78
Figura 4.4: Identificação do estágio de vida das microempresas de quatro a seis anos de vida.....	80
Figura 4.5: Estágio do processo decisório e formalização de acordo com as faixas etárias.....	82
Figura 4.6: Estágio do planejamento e estrutura hierárquica de acordo com as faixas etárias.....	84
Figura 4.7: Estágio do foco de atenção e desempenho financeiro de acordo com as faixas etárias.....	86
Figura 4.8: Estágio da forma de gestão e controle de acordo com as faixa etárias.....	87
Figura 4.9: Riscos na abertura do negócio.....	90

Figura 4.10: Forma de avaliação dos riscos.	90
Figura 4.11: O que levou a assumir o risco do negócio.	91
Figura 4.12: Considerações em relação ao risco do negócio.....	91
Figura 4.13: Outra atividade geradora de renda para os sócios.	92
Figura 4.14: Compromisso do empresário com a empresa.....	93
Figura 4.15: Apoio familiar.	93
Figura 4.16: Quanto ao caixa da empresa.....	94
Figura 4.17: Nível de controle.....	95
Figura 4.18: Levantamento de custos dos produtos.....	96
Figura 4.19: Conhecimento das margens de lucro de cada produto.	96
Figura 4.20: Forma de realização do planejamento.....	97
Figura 4.21: Participação dos funcionários no processo decisório.	98
Figura 4.22: Grau de participação dos funcionários.....	98
Figura 4.23: Intervenção externa na empresa.....	99
Figura 4.24: Tomada de decisão.....	99
Figura 4.25: Quanto às diretrizes e controles.....	100
Figura 4.26: Quanto ao poder na empresa.....	101
Figura 4.27: Quanto os objetivos na fundação da empresa.	101
Figura 4.28: Habilidades dos funcionários.....	102
Figura 4.29: Quadro de funcionários.....	103
Figura 4.30: Quanto à inovação dos produtos da empresa.	104
Figura 4.31: Forma de inovação do produto.....	104
Figura 4.32: Objetivo dos investimentos.....	105
Figura 4.33: Uso do Marketing na empresa.	106
Figura 4.34: Áreas mais privilegiadas.	106
Figura 4.35: Qualificação dos funcionários.....	107
Figura 4.36: Preocupação com a rentabilidade da empresa.	107
Figura 4.37: Intensidade de busca por inovações.....	108
Figura 4.38: Como resolve os problemas administrativos.	109
Figura 4.39: Participação no mercado.....	110
Figura 4.40: Conflitos internos.....	110

Figura 4.41: Uso da criatividade dos funcionários.....	111
Figura 4.42: Evolução da receita.....	111
Figura 4.43: O que ocorreu com o quadro de pessoal.....	112
Figura 4.44: Último investimento em tecnologia.....	112
Figura 4.45: Dificuldades para o investimento.....	113
Figura 4.46: Grau de escolaridade do empreendedor da empresa.	114
Figura 4.47: Faixa etária do empreendedor da empresa.	116
Figura 4.48: Conhecimento do ramo de negócio pelo empreendedor da empresa.....	117
Figura 4.49: Atividade exercida pelo sócio antes da abertura do negócio.....	117
Figura 4.50: Realização de pesquisa de mercado antes de iniciar o negócio.....	118
Figura 4.51: Realização de estudo financeiro e viabilidade econômica para abertura do negócio.....	119
Figura 4.52: Motivo para a abertura do negócio.....	120
Figura 4.53: Postura concorrencial.....	121
Figura 4.54: Ação para neutralizar a redução de preços da concorrência.....	121
Figura 4.55: Realização de previsão de vendas.....	122
Figura 4.56: Estratégias para aumento das vendas.	123
Figura 4.57: Responsável pela gestão da empresa.	125
Figura 4.58: Encarregado da tomada de decisão sobre investimentos.....	125
Figura 4.59: Critérios para análise de novos investimentos.	126

RESUMO

GRALIK, Elisabeth. Estágio de vida da microempresa e os fatores de sua estagnação. Florianópolis, 2002, 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

As microempresas constituem uma fonte inesgotável de conhecimento em relação à gestão empresarial. São dinâmicas e apresentam uma gama enorme de problemas que carecem de soluções. São geradoras de empregos e renda e fornecem oportunidades de negócio para os profissionais formados em Administração, Engenharia de Produção e as demais áreas aplicadas à gestão empresarial. Diante do papel desempenhado na sociedade o presente trabalho estuda o estágio de vida das microempresas e os fatores de sua estagnação através de uma pesquisa na indústria de confecções na cidade de Maringá, Paraná. Através da pesquisa é constatada a carência de formação gerencial dos empreendedores e de instrumentos capazes de propiciarem análises do sistema de gestão das microempresas. Por meio do levantamento do estágio de vida das microempresas é possível analisar o modelo de gestão destas contribuindo para ações corretivas que as auxiliem no processo de evolução no ciclo de vida das organizações. O modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes (1998) serve como fundamentação da dissertação e por meio dele foi detectado que as microempresas pesquisadas se encontram no estágio de infância e toca-toca. Os fatores de estagnação das microempresas são levantados constituindo uma fonte de conhecimento para ações concretas na redução da mortalidade infantil nas microempresas.

Palavras-chave: microempresa, ciclo de vida das organizações, fatores de estagnação das microempresas.

ABSTRACT

GRALIK, Elisabeth. Apprenticeship of life of the companies of small dimension and the factors of its stagnation. Florianópolis, 2002, 146f. Dissertation (Mater in Engineering of Production) - Program of Masters degree in Engineering of Production, UFSC, 2002.

The companies of small dimension constitute an inexhaustible source of knowledge in relation to the managerial administration. They are dynamic and they present an enormous range of problems that lack of solutions. They are generating of employments and income and they supply business opportunities for the professionals formed in Administration, Engineering of Production and in the other areas applied to the managerial administration. Before the paper carried out in the society to present work studies the apprenticeship of life of the companies of small dimension and the factors of its stagnation through a research in the industry of makings in the city of Maringá, Paraná. Through the research the lack of the entrepreneurs' formation management is verified and have instruments capable of they propitiate analyses of the system of administration of the companies of small dimension. By means of the rising of the apprenticeship of life of the companies of small dimension it is possible to analyze the model of administration of these companies contributing to actions that aid the companies of small dimension develop in the cycle of life of the organizations. The model of cycle of life of the organizations of Adizes (1998) it serves as base of the dissertation and by means of him it was detected that the researched companies of small dimension one finds in the apprenticeship of childhood and play-plays. The factors of stagnation of the companies of small dimension are lifted up constituting a knowledge source for concrete actions in the reduction of the infantile mortality in these companies.

Word-key: companies of small dimension, cycle of life of the organizations and factors of stagnation of the companies of small dimension.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento da realidade das microempresas se faz necessário quando um profissional seja ele prestador de serviços, seja ele empreendedor deseja atuar nessas organizações. Antes mesmo de prestar serviços ou de iniciar o empreendimento, devem ser levados em consideração os fatores que fazem as microempresas estagnarem durante o seu ciclo de vida.

O presente trabalho aborda este aspecto, ou seja, os fatores de estagnação, propondo suas correções e colocando alternativas de soluções para que os profissionais que prestarem serviços e mesmo aqueles que forem iniciar como empreendedor possam lidar quando estas se apresentarem.

A sobrevivência das microempresas no mercado significa muito para uma comunidade de uma região, tanto pela manutenção dos empregos como para geração de novos postos de trabalhos através da evolução de suas atividades no decorrer do ciclo de vida e conseqüentemente mais riquezas para os proprietários e seus colaboradores.

O foco principal deste trabalho foi descobrir os subsídios necessários para que as microempresas pudessem se manter no mercado e a se desenvolverem, e a lidar com fatores de estagnação, como também traçando perfil para o empreendedor, estudando os estágios de vida destas organizações.

Devido à mortalidade das microempresas se faz necessário identificar os fatores que possivelmente estão levando à estagnação e sua provável mortalidade; e pela falta de evolução entre os estágios de ciclo de vida, surge questão como: Quais os fatores que estão levando à estagnação das microempresas no ciclo de vida das organizações?

Através das respostas encontradas para esta pergunta na pesquisa, o gestor da microempresa poderá tomar as decisões que revertam à estagnação de sua empresa, permitindo que esta evolua e se mantenha competitiva no mercado.

As teorias sobre ciclo de vidas das organizações e a pesquisa nas microempresas tornou possível conhecer com antecedência muitos dos problemas vivenciados pelas organizações, assim permitindo que tanto o empreendedor como prestador de serviços tomem medidas corretivas e preventivas necessárias para implantar no seu modelo de gestão.

1.1 Objetivos do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é identificar os fatores de estagnação das microempresas, através da análise do ciclo de vida.

Para alcançar este objetivo a pesquisa concentra-se na consecução dos seguintes objetivos específicos:

- identificar o perfil do gestor da microempresa;
- identificar o estágio no ciclo de vida das microempresas;
- identificar as características do modelo de gestão das microempresas baseado no estágio do ciclo de vida destas organizações; e
- estabelecer a possível relação entre o perfil do empreendedor e os problemas decorrentes do estágio do ciclo de vida das organizações.

1.2 Hipótese Central do Trabalho

Este trabalho se fundamenta na hipótese de que é possível identificar os fatores de estagnação das microempresas, através do levantamento do seu estágio no ciclo de vida e do perfil empreendedor, permitindo que a empresa obtenha informações sobre seu modelo de gestão e entre em evolução positiva, contribuindo para a redução da mortalidade destas organizações.

1.3 Relevância do Tema

Segundo Lezana (2001, p. 07) “o estudo do ciclo de vida das empresas de pequena dimensão é de vital importância, uma vez que à medida que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam substancialmente”. O autor utiliza o termo empresa de pequena dimensão para caracterizar a microempresa.

No desenvolvimento da empresa o empreendedor que no início se preocupa basicamente com a sobrevivência da empresa necessita trabalhar com cenários e estratégias, para que a empresa possa alcançar estágios mais avançados. Pelo fato de não se adaptar às novas exigências de suas empresas e do mercado, o empreendedor corre o risco de falir. E a grande quantidade de microempresas que entram em processo de falência justifica a realização deste estudo, pois muito se perde em posto de trabalho, conseqüentemente agravando os problemas sociais. Além disso, é preciso desenvolver novas empresas para que o país possa crescer economicamente.

Os modelos de ciclo de vida das organizações podem auxiliar a compreender a complexidade do crescimento das microempresas, ajudando no seu desenvolvimento e permitindo que estas sobrevivam por mais tempo no mercado.

A identificação dos fatores que podem gerar estagnação das microempresas permitirá ao empreendedor antecipar mudanças nestes aspectos, contribuindo de forma significativa para a manutenção e evolução destas organizações num mercado competitivo.

Assim, o conhecimento da relação entre as características do empreendedor e os fatores de estagnação das empresas podem ajudar no preparo das pessoas que desejam iniciar um empreendimento, através da melhora do seu conhecimento dos fatores que levam à estagnação das microempresas.

1.4 Metodologia da Pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, a abordagem do estudo é a pesquisa exploratória, pois permite que o pesquisador obtenha maior familiaridade com o problema e construa novas hipóteses. Em relação à pesquisa esta é qualitativa, pois o problema não pode ser traduzido em números e a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados se dá por meio de análises indutivas, de acordo com Solomon (1999). O capítulo três apresenta os fundamentos metodológicos da pesquisa de forma detalhada.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, visando atender aos objetivos geral e específicos.

O primeiro capítulo é dedicado a introdução, aos objetivos, a hipótese, a relevância do tema e a metodologia empregada no trabalho. O segundo capítulo caracteriza a microempresa, sua importância para o país, levanta as teorias sobre ciclo de vida das organizações e aborda-se a relação das características do empreendedor e a evolução das empresas no ciclo de vida das organizações.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada na pesquisa de forma detalhada.

No quarto capítulo é realizada a apresentação e análise dos dados coletados e, por fim, o quinto capítulo é dedicado às conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contextualização da Microempresa

A microempresa é caracterizada por aspectos qualitativos e quantitativos. Nesta seção, procura-se enfatizar estes dois aspectos da microempresa para que se tenha um perfil adequado da realidade neste tipo de organização.

A Lei nº 9.841/99 do Diário Oficial da União instituiu o Estatuto atual das micro e pequenas empresas (MPE). O conceito de micro e pequena empresa está assim definido:

“I – Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais)”. (Lei nº 9.841/99, cap. II art. 2º - Revista Consulex, v. 2, nº 34, out. 1999).

Antes desta lei entrar em vigor, outro dispositivo legal anterior estabelecia uma diferenciação para as MPEs, relativa a impostos e demais contribuições, com relação a empresas maiores. Esta Lei foi denominada Lei do Simples, Lei nº 9.317, de cinco de dezembro de 1996. Este dispositivo auxiliou as MPEs a “respirar melhor”, trazendo benefícios na área tributário/fiscal que retinham progressos devido às suas limitações características.

Segundo o Ministério do Trabalho (www.ministeriodotrabalho.gov.br, 1998) a microempresa é classificada de acordo com o número de empregados, e neste caso o número varia de 1 a 19 empregados.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (www.bndes.gov.br, 2002) classifica a microempresa de acordo com sua receita operacional bruta, num limite de até R\$ 900.000,00.

Borinelli (1998, p. 20) considera que: “é importante destacar que o enquadramento de uma empresa como micro é inevitável nos dias de hoje, já que a isenção de impostos, obtenção de créditos, registros e incentivos, acontecem em função do porte da empresa”.

Ao se tentar definir microempresa, utilizando como parâmetro somente o faturamento e o número de empregos ou qualquer outra variável simples é incorrer em risco, portanto o melhor é focar suas características organizacionais.

No que se refere à legislação, Ramos e Fonseca (1995) relatam que os critérios são diversificados, para definir a MPE. Critérios quantitativos como capital, faturamento, investimento, empregabilidade, são adotados no Brasil e formam o perfil das MPEs no país.

Com relação aos critérios qualitativos a microempresa é definida da seguinte forma:

- identidade entre a propriedade e a gestão cotidiana da empresa;
 - vínculo estreito entre a família e a empresa;
 - posição central do empresário, responsável pela condução das atividades da empresa em todos os seus aspectos;
 - disponibilidade reduzida de recursos financeiros e dificuldade de acesso ao crédito no mercado financeiro;
 - elevado grau de dependência de fornecedores, concorrentes e clientes, em vista de sua posição no mercado;
 - caráter pessoal das relações com o cliente;
 - procedimentos intensivos em mão-de-obra, de modo geral;
 - mão-de-obra não-qualificada e reduzida.
- (RAMOS E FONSECA, 1995, p. 94)

Lezana (2001) utiliza o termo empresa de pequena dimensão para designar um grupo de organizações empresariais que, independentemente do número de empregados ou do faturamento, apresentam algumas características peculiares, as quais seriam: proprietários e administração interdependentes; o empreendedor não domina o setor onde opera; a estrutura organizacional da empresa é simples, possuem uma área de produção de bens e serviços específicos e operam com poucos empregados, com a autoridade linear e concentrada no empreendedor.

Entre as características de uma MPE, tem-se:

- 1- Estrutura organizacional simples e nem sempre definida claramente;
 - 2- número de diretores reduzidos, com controle total do proprietário;
 - 3- recursos altamente limitados;
 - 4- pouco acesso à inovação tecnológica e ao capital de giro;
 - 5- número reduzido de empregados;
 - 6- mão-de-obra não qualificada e de difícil recrutamento;
 - 7- proprietários e administração são interdependentes;
 - 8- não há domínio (conhecimento) do setor que operam;
 - 9- em geral complementam ou se subordinam a empresas maiores;
 - 10- não estão preparadas para aceitar erros, sendo que a margem é bem pequena.
- (BORINELLI, 1998, p. 23)

Bannock & Doran (1980) relataram que a definição de micro e pequena empresa dada por um comitê nos Estados Unidos, definiu essas empresas como possuidora das seguintes características: mercado compartilhado, gerenciamento personalizado e independência da influência de qualquer empresa maior na tomada de decisões. O Wiltshire Committee (1971) da Austrália definiu micros e pequenas empresas como um negócio onde uma ou duas pessoas precisam fazer todas decisões críticas na sua administração, sem a ajuda de especialistas e com conhecimento específico em somente uma ou duas áreas funcionais.

Resnick (1990) comenta que os recursos limitados e o controle total da gerência da MPE pelo proprietário são características básicas que a definem. Para Chandler & Hanks (1994), a atuação de um fundador de uma empresa é medida pela atuação da organização que, por sua vez, é influenciada pelo ambiente onde a empresa surge.

Para Ang (1991), uma micro e pequena empresa possui as seguintes características: os fundadores não dispõem de pessoal diversificado, existe pouca ou nenhuma confiabilidade, os proprietários de primeira geração são pouco empreendedores e sem experiência, não existe um gerenciamento completo, a empresa vivencia negócios com custo elevado de mercado e defeitos institucionais; as relações com *stake-holders* são menos formais, e existe um elevado grau de flexibilidade ao se designar os esquemas de compensações.

Na maioria dos autores citados o fundador é quem faz a estrutura, cria a cultura e o ambiente interno da empresa. A capacidade e a motivação do fundador é que faz surgir as estratégias e oportunidades para a empresa, definindo seu papel no desenvolvimento da mesma.

Para estes autores o empreendedor deve desenvolver programas, procedimentos, capacidade mental para coordenar todos os interesses da organização e avaliar a atuação e outras tarefas essenciais à implementação da estratégia que levará ao desenvolvimento da empresa.

De acordo com Huang & Brown (1999), os gerentes ou fundadores de micro e pequenas empresas devem ter a percepção de sua situação quando existem problemas que afetarão o ambiente de trabalho no que se refere à aquisição do conhecimento e à própria atuação no mercado.

O reconhecimento dos problemas, segundo Huang & Brown (1999) pode auxiliar a direcioná-lo para uma solução. Micro e pequenas empresas possuem dificuldades típicas, características de sua estrutura e sua forma de atuação no mercado, o que certamente auxilia a formar um padrão de comportamento que leva, portanto a direcionamentos que apontem as suas falhas e as soluções para a retomada do seu crescimento.

Vinnell e Hamilton (1999) consideram interessante a persistência no crescimento de pequena e microempresas por causa da sua importância no seu universo mais modesto que empresas maiores que estão ligadas à sua atuação e políticas de ação no mercado. Como se torna cada vez mais difícil manter a estabilidade nas empresas, independente do seu porte, observa-se que a carência de conhecimento é que define seu raio de atuação bem como o tamanho de seu desenvolvimento.

Segundo Vinnell e Hamilton (1999), o cerne da literatura que envolve o desenvolvimento de pequena e microempresas está centrado na adoção dos estágios ou ciclos de vida ou ainda os estágios de desenvolvimento (por exemplo, em CHURCHILL & LEWIS, 1983; FILLEY & HOUSE, 1969; GREINER, 1972; KAZANJIAN, 1988; MOUNT, ZINGER, & FORSYTH, 1993; SCOTT & BRUCE, 1987; STEINMETZ 1969), pois elas atravessam estágios fixos e facilmente identificáveis.

A microempresa encontra seu caminho no estágio de vida, quando se identifica com um grupo de forças ou combinações deste tipo de ação da empresa com o passar do tempo. Estas forças são: auto-imagem do proprietário ou gerente, inovação de produtos, alterações no enfoque de mercado, melhoria de métodos de vendas e distribuição, estrutura organizacional, disponibilidade de capital interno e externo, disponibilidade de tarefas no trabalho e o nível de demanda do consumidor.

Em sua maioria, os autores pesquisados estudaram as microempresas juntamente com as pequenas, havendo uma dificuldade em separar as características de cada uma delas. Por isso, em alguns casos não foi possível separar claramente as categorias de empresas, pois os autores utilizavam a expressão micro e pequena empresa. Certamente um estudo das características das microempresas mostrará as diferenças existentes entre elas e as pequenas empresas.

As microempresas desempenham papel econômico ativo em todo o mundo. Desprezar a força das microempresas na geração de emprego e renda para o país é abandonar a solução de um problema grave, o desemprego. Na próxima seção é discutido o papel das microempresas no país e no exterior.

2.2 Importância da Microempresa no Contexto Mundial

É certo que o processo de globalização é uma realidade, mas atualmente as mais variadas economias precisam se adequar diante deste novo quadro que mobilizou todos os setores e tornou uma obrigatoriedade, a mudança.

De acordo com Marques e Marques (1998), se as MPEs estiverem bem estruturadas e as dificuldades forem superadas, garantindo a flexibilidade e o dinamismo comuns às mesmas, elas poderão se tornar fortes competidoras com empresas de maior porte frente ao mercado exterior em alguns setores.

Não há como negar que somente sobrevive quem conhece o setor, quem sabe reconhecer seus limites, suas potencialidades e dificuldades do setor de trabalho e vive em constante aprendizado para acompanhar as tendências mutantes do mercado. Isto define o sucesso ou fracasso de qualquer negócio, em síntese: a cultura, a informação inovada e os recursos disponíveis.

Segundo Marques e Marques (1998), com a globalização da economia, provocando o acirramento da competitividade internacional, o essencial é atender bem os clientes e com isso garantir a sobrevivência da organização. Para tanto, torna-se necessário o uso de ações para que a organização consiga sobressair-se aos seus concorrentes. E complementam que se a empresa não estiver a par do que ocorre no mercado, torna-se difícil buscar novas formas de satisfazer os clientes e oportunidades para explorar uma vantagem global e reagir a um concorrente.

A diferença entre uma empresa de negócio comum e uma que tem a visão periférica global, reside na alocação dos recursos financeiros disponíveis, a forma com a qual utiliza o tempo para realizar as operações e a flexibilidade com que os bens são convertidos em serviços, seja qual for a necessidade do cliente.

Uma MPE não pode ser global, mas pode adaptar-se à realidade global e se conseguir ter uma estrutura organizada, que propicie sua expansão, ela pode ventilar a possibilidade de parcerias saudáveis que, vinculadas a projetos específicos, propiciem entrar no mercado como empresas maiores e competir globalmente.

Por serem ágeis e flexíveis, as MPEs podem aceitar e promover mudanças na sua estrutura, ação que seria mais complexa na empresa de grande porte, conferindo-lhes maiores vantagens no mercado. A estrutura enxuta, onde o fluxo de informações, a criatividade e o acompanhamento do processo se forem melhorados conduz a resultados satisfatórios em menos tempo que as grandes empresas.

Gonçalves e Pereira Jr. citados por Marques e Marques (1998, p. 38-39) concluem este aspecto dizendo que: "... é possível conduzir os negócios de forma muito mais simples e direta do que fazemos hoje. É possível descomplicar e facilitar as coisas. E é imperativo que voltemos a usar nosso bom senso. E isso tudo não é uma simples questão de estrutura, mas sim de princípios".

O conhecimento é um fator determinante do desenvolvimento de MPE, através da aprendizagem, tornando possível desenvolver novos produtos e alcançar a excelência empresarial. No Brasil, o processo de expansão das MPEs se iniciou no governo de Juscelino Kubistchek, na década de 50, onde o governo ofereceu concessão de crédito, redução de tarifas e isenções para empresas, na tentativa de estimular o potencial industrial de vários setores no país. Com o avanço do estímulo governamental as empresas iniciaram uma reorganização no mercado de trabalho, aumentando o número de mão-de-obra e promovendo expansão de micros e pequenos negócios.

Dados do SEBRAE (1999) revelam que de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, sendo que 2,7 milhões são microempresas. Somente em 1999, foram constituídas 475.005 empresas, entre elas 267.525 microempresas (56,32% do total de empresas brasileiras). A região que mais se destacou pelo número de microempresas foi o Sudeste (124.147), depois o Sul (55.737), Nordeste (45.551), Centro-oeste (27.366) e Norte (14.724).

As MPEs brasileiras atravessam, ao longo de sua vida, dificuldades que restringem seu crescimento ou levam ao seu fim, dependendo das condições com as quais foram criadas, de como foram administradas e o grau de suporte econômico e tecnológico que receberam ao longo de suas existências.

O que se observa é que o número de empresas de serviço é superior em relação às manufaturas, o que demonstra que o sucesso está na dependência da necessidade e nas medidas da aplicação e incentivo nas empresas no setor em que elas atuam, de acordo com SEBRAE (1999).

Em muitos países, a força de trabalho advinda de MPE pode ser representativa, o que demonstra seu caráter de contribuição expressivo. Ramos e Fonseca (1995, p.92) confirmam que "... a parte referente às pequenas empresas na Alemanha é de 43% aproximadamente; na Itália, corresponde a 70% e no Japão, a 56%. As indústrias ou manufaturas com menos de vinte empregados representam apenas 7,4% da força de trabalho nos Estados Unidos, mas em torno de 35% na Itália e Japão".

A MPE no Japão é uma fonte de trabalho muito expressiva, pois estimula a concorrência com empresas de porte superior e faz com que as primeiras sejam mais flexíveis e explorem áreas que as últimas não iriam ousar devido aos riscos. Em 1991, cerca de 6,5 milhões de MPEs, correspondiam a 99% das empresas e empregavam 43,4 milhões de pessoas (80% da força de trabalho). O apoio financeiro às MPEs no Japão se faz essencialmente através de empréstimos com bancos que estabelecem crédito para quem tem menos de 300 empregados ou capital inferior a 800 milhões de ienes, até o valor máximo de 15 bilhões de ienes. Além do crédito em bancos, existe em cada província, uma associação de garantia de crédito às MPE.

Por causa das condições dos povos no pós-guerra, a Itália viu na criação de micros, pequenas e médias empresas uma forma dinâmica e flexível de reconstruir o país. Nos últimos dez anos, aproximadamente 70% do PIB italiano provém da micro, pequena e média empresa, que realizam 18% das exportações. Empresas com menos de 100 empregados correspondem a 99% do total de empresas ativas italianas e garantem 70% dos empregos, sustando a pesquisa e o desenvolvimento da produção no comércio exterior.

Em 1985, na França, as empresas que possuíam menos de 500 empregados, correspondiam a 64,5% da força de trabalho e aquelas com menos de 20 empregados eram em número expressivo e muito dinâmicas. Neste mesmo ano, a legislação francesa instituiu que as MPEs seriam limitadas a apenas um membro.

Em 1970, a Alemanha contava com 98,9% de pequenas e microempresas espalhadas no país, empregando cerca de 44,2% da força de trabalho. Em 1984 foram computados dados sobre a indústria de manufatura que indicam que 71,2% são pequena e microempresas que empregavam 15,6% da força de trabalho, e aproximadamente 50 mil microempresas (menos de 20 empregados), empregando aproximadamente 327 mil pessoas. Na Alemanha, os setores de escolha das MPEs concentram-se na confecção, madeira, pedras, aço e metais, imprensa, panificação e açougues. Embora o segmento artesanal seja expressivo na Alemanha, ele não pode ser classificado como MPE a não ser que haja um artífice mestre que se ocupe da gestão.

No que compete ao suporte financeiro, na Alemanha existem dois programas do governo federal que apoiam aproximadamente 17 mil pequenas e microempresas ao ano. Existem também medidas fiscais que buscam diminuir os ônus sobre as MPEs, como redução da taxa do comércio e de redução do imposto sobre a propriedade.

No Canadá, o Ministério da Indústria, Ciência e Tecnologia é quem administra as necessidades das MPEs, favorecendo o seu desenvolvimento. Com o apoio governamental, foi possível estabelecer leis como a de Concessão de empréstimos às pequenas e microempresas, onde recursos de aproximadamente nove bilhões são destinados à modernização das empresas.

A questão das MPEs na União Européia foi administrada pela Comissão Européia, quando esta adotou em 1994 um Programa Integrado apoiando o seu desenvolvimento tendo em vista o crescimento, a competitividade e o emprego. Este programa prevê ações que respaldem as MPEs, fortalecendo as ações comunitárias, nacionais e regionais dividindo-se em duas linhas básicas: simplificação administrativa (iniciativa e apoio informacional) e no campo fiscal (facilitando a questão das limitações das MPEs equalizando as disparidades do tratamento fiscal).

Conhecer as dificuldades e chances de sucesso das microempresas permite ao empreendedor ficar ciente dos desafios que podem incorrer em seu negócio. A utilização da MPE como geradora de renda para os países demonstra a necessidade de se conhecer quais as dificuldades que as microempresas enfrentam para o seu desenvolvimento.

2.3 Dificuldades para o Sucesso da Microempresa

As MPEs, como todas as demais empresas, buscam o seu desenvolvimento para garantir o seu espaço no mercado. As suas políticas de ação devem estar voltadas para o diagnóstico de suas dificuldades, para depois determinar as causas do fracasso e propor os caminhos que levem ao sucesso, antes que ela atinja um estágio de falência.

Ramos e Fonseca (1995) apontam as MPEs como veículos importantes de geração econômica positiva de bens, de divisas, de resultados financeiros satisfatórios. Diante das dificuldades, os autores consideram que as possíveis soluções para os problemas na produção estão nos próprios empregados, ou seja, o desenvolvimento da empresa está na dependência de sua produção e nos incentivos que forem conferidos às partes.

Fredland and Morris (1976) argumentam que a descontinuidade da microempresa e pequena empresa acontece devido a uma falha quando os recursos são trocados por oportunidades mais apropriadas.

As dificuldades na administração dos negócios aliados à falta de instrução e orientação, limitações de crédito, de tempo para pesquisas levaram ao fim da produtividade inevitável devido à carência de uma gestão da qualidade da MPE, em parceria com a realidade regional na qual o setor se estabeleceu.

Em uma pesquisa realizada em 1000 empresas espalhadas pelo território nacional, com vários setores envolvidos, detectaram-se algumas dificuldades comuns que levaram ao aniquilamento de suas atividades. São elas:

- 40% não utilizavam planejamento de produção.
 - 50% não utilizavam planejamento de vendas
 - 45% não utilizavam sistema de apuração de custos
 - 47% não utilizavam sistema de controle de estoques
 - 85% não utilizavam técnicas de marketing
 - 80% não utilizavam treinamento de recursos humanos
 - 90% não utilizavam recursos de informática
 - 65% não utilizavam sistemas de avaliação da produtividade
 - 60% não utilizavam mecanismos de controle de qualidade
 - 75% não utilizavam layout planejado.
- (RAMOS E FONSECA, 1995, p. 33).

Borinelli (1998) relacionou algumas das possíveis causas do fracasso nas MPEs, que confirmam o que já foi dito anteriormente e que reforçam a necessidade de medidas específicas para a solução de tais problemas. As causas citadas pelo autor são:

Má administração, com destaque para a falta de planejamento e a falta de competência gerencial e de conhecimento prático no ramo escolhido (talvez este seja o grande fator no fracasso);
Desinformação falta de conhecimento ou de atualização; restrito acesso às fontes de informações; falta de dedicação total ao negócio; industrialização tardia; dificuldade de acesso ao crédito; baixos investimentos tecnológicos; elevadas obrigações tributárias e jurídicas; falta de qualificação da mão-de-obra. (BORINELLI, 1998, p. 19)

Cândido (1998, p. 4) também relacionou de forma esquemática a questão dos pontos fracos e fortes na gestão da qualidade das pequenas e microempresas, tendo em vista a sua importância na competitividade de mercado. Para o autor, os pontos fracos que mais interferem na competitividade das microempresas e pequenas empresas são: característica gerencial autoritária e centralizadora do proprietário; pouca interação com o meio ambiente; pouca noção de recursos humanos e na abordagem com clientes; pouco investimento nos empregados gerando mão-de-obra desqualificada; suporte deficiente a investimentos financeiros e produção limitando a produção.

Uma estimativa da mortalidade das microempresas e pequenas empresas realizada por Vale, Aguiar e Andrade (1998, p. 60) apontam para as seguintes causas de fracasso:

- padrão de escolaridade inferior (35% dos empresários tinham até o ginásio incompleto) que denota má administração;
- pressão econômica e social em determinadas classes de autônomos e donas de casa;
- a ausência de experiência anterior é fator determinante também;
- falta de capital de giro e crédito, mercado e impostos;
- falta de clientes;
- ausência de preparo para a globalização da economia;
- pouca preocupação com o ambiente externo da empresa não planejando estratégias de marketing.

Cândido (1998, p. 04), ao discutir os pontos fortes das micros e pequenas empresas diante da competitividade no mercado, enfatizou o que se segue: a força de trabalho voltada para o arrojo, a crença, a agilidade nas ações, a dinâmica das informações, uma política de interação dos funcionários entre si e com a clientela, a otimização da mão-de-obra e flexibilidade ante as mudanças de mercado.

Ramos e Fonseca (1995. p.34-38) expõem um plano-diretor de ação do SEBRAE, que apresenta as seguintes políticas de ação para as MPes:

- Modernização da gestão empresarial;
- Fomento à capacitação tecnológica;
- Incremento da competitividade;
- Difusão de informações empresariais;
- Geração e disseminação do conhecimento da realidade;
- Desregulamentação e tratamento jurídico diferenciado;
- Articulação do Sistema SEBRAE com as entidades de apoio; e
- Atualização técnica do Sistema SEBRAE.

A justificativa dos autores se fundamenta em que organizações modernizadas estão mais bem preparadas para conseguir vantagens competitivas no setor, em que atuam e com isto alcançar outras áreas de atuação, além de possibilitar o crescimento através da inovação tecnológica e do aumento conseqüente de produtividade.

Diante do quadro extenso das dificuldades pelas quais as MPes passam no mercado competitivo, as chances de sucesso parecem estreitas. Mas, ao contrário, conhecendo-se as causas torna-se menos complexo definir as correções, possibilitando a tomada de decisões que faça com que as MPes tenham chances de sucesso.

As organizações, a exemplo do próprio ciclo de vida dos seres vivos, passam por etapas diferenciadas e contínuas, que definem seu estágio de desenvolvimento num mercado cada vez mais globalizado e exigente, tanto no produto final quanto na análise sob o ponto de vista do cliente.

O desenvolvimento da microempresa está condicionado ao reconhecimento de suas potencialidades e fraquezas em cada estágio do ciclo de vida das organizações, propiciando ao empreendedor o conhecimento necessário para a tomada de medidas que levem à evolução positiva de sua empresa.

2.4 Ciclo de Vida das Organizações

A identificação e o reconhecimento da etapa do ciclo de vida em que se encontra a organização possibilita a detecção dos pontos falhos e potenciais e dá a chance de reação para a empresa se manter no mercado com vantagens competitivas.

A finalidade desta seção é descrever os estágios de evolução das organizações sob diferentes visões, com o intuito de se obter uma melhor compreensão de quais são as repercussões destes estágios na forma de gestão das microempresas.

Adizes (1998) sugere que a estrutura, o desenvolvimento e o comportamento das organizações podem ser diagnosticados por meio dos modelos de ciclo de vida.

Para Greiner (1972) o ciclo de vida das organizações pode ajudar a compreender a complexidade do crescimento e os efeitos que provoca nas empresas.

Segundo Raposo e Ferreira (1997, p. 40), “a grande parte da literatura sobre ciclo de vida é baseada em atributos estáticos como referem Kimberly e Miles (1980) citados pelos autores e se conhece muito pouco sobre a evolução da estrutura e processos ou padrões de aprendizagem e tomada de decisão durante o percurso da empresa do estágio de criação para a maturidade”.

Conforme o desenvolvimento da organização perante o mercado, ela terá que encarar novos desafios advindos das suas necessidades internas e a detecção dos pontos fracos para conseguir alcançar um estágio superior.

De acordo com Cunha Macedo (1995), as organizações vivenciam, ao longo de seu desenvolvimento estágios definidos. São eles: estágio empresarial; estágio de coletividade; estágio de formalização; e estágio de elaboração.

O primeiro estágio, denominado empresarial, representa o momento da criação do produto, onde o empresário centraliza suas ações ainda em um clima bem informal, não burocrático e com maior empenho. Talvez a fase mais vital para a empresa, segundo Cunha Macedo (1995) seja no estágio empresarial, entre o primeiro e o quinto ano de vida, quando a transição torna-se decisiva para a sua sobrevivência.

Macedo (1993), considera que o crescimento de uma organização passa por vários estágios ou fases dentro do seu ciclo de vida, em consonância a um período de revolução ou de problemática vigente.

Entre as características organizacionais que marcam o ciclo de vida de uma empresa, os fatores tempo e tamanho devem ser amplamente considerados, porque as formas com as quais a mesma lida com as dificuldades é diversa para empresas de porte maior e têm tempos diferentes para resolvê-los, sem que comprometa expressivamente sua vida.

A questão temporal, que não quer dizer exatamente a idade de uma organização, em conjunto com sua maturidade empresarial, deve ser analisada para o reconhecimento do estágio em que a mesma se encontra, para possibilitar o arranjo das dificuldades pelas quais ela está passando em determinado momento.

A questão do tamanho é essencial para se compreender os estágios de evolução que cada organização passará, de acordo com a dimensão de suas atividades, dos recursos humanos e das metodologias de gerenciamento aplicadas. As teorias seguintes apresentam em maior grau de detalhes os principais aspectos teóricos sobre o ciclo de vida das organizações.

2.4.1 Ciclo de vida das organizações segundo Macedo

Macedo (1993) afirma que o tempo e o espaço devem ser considerados para mediar os parâmetros que deles provêm dentro do clima organizacional como o controle, flexibilidade, planejamento, *marketing* interno e externo.

Outros aspectos que merecem ser abordados foram considerados por Cunha Macedo (1995) de acordo com as características de cada fase e, portanto guardam aspectos particulares. Estas características são apresentadas sintética e claramente pelo autor na figura 2.1.

Numa primeira fase, a do nascimento, a característica empresarial é voltada para o seu proprietário, centralizada em suas vontades e todo os sistemas de ação e estruturação são feitos conforme suas decisões, tomando-se como base o produto de sua proposta de trabalho, única e exclusivamente, pois disto depende sua sobrevivência.

Numa fase mais adiantada, a empresa e o empresário assumem características mais amplas, beneficiando a coletividade, onde as outras partes interessadas internamente assumem a idéia do empresário e passam a colaborar de forma mais integrada para o bem comum e o crescimento. Existe um clima mais informal, porém ainda atrelado às vontades do proprietário.

Com o desenvolvimento da organização, ela passa a assumir, a exemplo de outros modelos, sistemas de controle e estruturação formais, garantindo assim características burocráticas. Esta formalização vem de encontro aos ideais da empresa madura que já tendo estabelecido suas metas e estrutura interna, cria um ambiente voltado para uma hierarquização de ações e funções para normatizar as ações de trabalho.

Existe uma busca pela estabilidade da organização embora ainda almejem o seu crescimento no mercado. Já são feitos novos lançamentos de produtos, sem desestabilizar o sistema criado dentro da organização.

Características	1	2	3	4
	Empresarial	Coletividade	Formalização	Elaboração
	Não-burocrática	Pré-burocrática	Burocrática	Muito Burocrática
Estrutura	Informal, de uma só pessoa.	Bastante informal. Alguns procedimentos.	Procedimentos formais, divisão do trabalho, novas especialidades adicionadas.	Trabalho em equipe dentro da burocracia, pensamento de pequena empresa.
Produtos ou serviços	Produto ou serviço único.	Principal serviço ou produto, com variações.	Linha de produtos ou serviços	Múltiplas linhas de produtos ou serviços
Sistemas de prêmios e controles	Pessoais, paternalistas.	Pessoal contribuição para o sucesso.	Impessoais sistemas formalizados.	Extensivos feitos especialmente para o produto e o departamento.
Inovação	Pelo gerente-proprietário.	Pelos funcionários e gerentes.	Por um grupo separado de inovação.	Por-P&D institucionalizado.
Meta	Sobrevivência.	Crescimento.	Estabilidade interna, expansão do mercado.	Reputação, organização completa.
Estilo da administração de topo	Individualista, empresarial.	Carismático, estabelece diretiva.	Delegação com controle.	Abordagem da equipe, ataca a burocracia.

Figura 2.1: Características da organização nos estágios do ciclo de vida. (CUNHA MECEDO, 1995, p. 117.).

Na fase de elaboração, a organização encontra-se totalmente estruturada, madura, burocrática e voltada para o desenvolvimento, priorizando a estabilidade, focando sistematizações que desfavorecem os seus objetivos, uma vez que as idéias deixaram de ser a tônica do núcleo de criação, cedendo lugar para a representatividade que ela tem frente ao mercado e internamente nas suas ações. Uma organização que entra nesta fase e não reage ao processo de burocratização progressivo interno, pode estar fadada ao seu declínio. Nesta fase, nem sempre é possível estabelecer os sinais que podem levar a organização ao declínio e morte.

2.4.2 Ciclo de vida das organizações segundo Marques

O desenvolvimento organizacional é a base dos ciclos de vida, de acordo com Marques (1994), onde ele divide o processo em nove estágios: conceitual, organizativo, produtivo, caçador, administrativo, normativo, participativo, adaptativo e inovativo.

Marques (1994) define as fases de acordo com o grau de evolução da organização, iniciando-se pela sua concepção onde são definidos os objetivos e idéias a serem seguidos, bem como na criatividade emergente de seus poucos componentes voltados para a mesma direção.

No estágio de concepção, o que mais acontece é o planejamento das metas a serem alcançadas e das capacidades da equipe envolvida e da organização em si. Quando esta etapa se define e a estrutura está completa, as metas são claras. Está na hora da segunda etapa ser iniciada.

O estágio organizativo se inicia por meio da criação de uma cultura interna da organização, onde cada participante, ciente das suas obrigações e sendo requisitado pelas suas capacidades, será utilizado e adequado ao novo sistema de trabalho.

Ao definir seus objetivos e os produtos a serem oferecidos ao mercado, a equipe envolvida será usada para sistematizar as ações, a organização inicia sua caminhada para o desenvolvimento e crescimento e a concretização do que estava apenas antes no plano.

Na etapa produtiva, onde, embora já haja uma estrutura tal que propicie o seu crescimento e desenvolvimento, a empresa ainda carece de organização para tais processos. Neste ponto, a organização começa a encarar um novo desafio frente às exigências do mercado e da clientela e deverá reunir a estabilidade e segurança suficiente para buscar equilíbrio e prover o crescimento.

Se a organização consegue atingir o equilíbrio na etapa produtiva, ela terá atingido o aval do mercado e passará a uma postura mais agressiva. A estratégia em si está inovada neste estágio, denominado como caçador.

Para conseguir mais clientes e oferecer mais produtos ao mercado, a empresa, no estágio caçador, peca ao não se organizar nos planejamentos destas ações e pode incorrer em alguns desvios que podem comprometer sua evolução, como a postura ofensiva e a não preocupação com a sistematização organizada que permite a manutenção do equilíbrio.

Se a organização consegue este reconhecimento, ela passa a uma outra fase: a administrativa, que estrutura de uma maneira mais organizada interna e externamente as suas ações. Na fase administrativa, a organização assume características mais institucionalizadas e dispõe de uma linha de controle e de normas que a direcionam nas suas ações de rotina interna e externa.

A partir deste ponto se inicia a burocratização da organização, onde tudo acaba por ser racionalizado e sistematizado. As atividades são delineadas de acordo com planejamentos pré-ajustados e a empresa caminha para uma etapa de cuidados mais racionais na produção. A preocupação com a eliminação da burocratização leva a um novo planejamento que inova, essencialmente, o núcleo de trabalho da organização. Esta etapa é denominada normativa.

Ao desenvolver a fase normativa, a organização se torna capaz de planejar, renovar, atualizar, modificar as suas ações e ainda provocar uma maior participação e responsabilidade dos profissionais envolvidos. O ambiente de trabalho é mais descentralizado e participativo, desde a concepção das idéias até a entrega do produto final ao mercado externo.

Na etapa participativa, a organização está tentando elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização, ao mesmo tempo em que persiste em conseguir se manter em equilíbrio organizacional e desenvolver a cultura interna sem fugir dos seus objetivos de base. Se a organização conseguir atingir seus objetivos nesta etapa participativa, ela estará pronta para se adequar às necessidades do mercado e se adaptar com flexibilidade à demanda e às mudanças que virão no futuro. As organizações que alcançam este grau de flexibilidade atingem a etapa adaptativa.

Nesta fase, a organização se torna flexível para aceitar as mudanças no mercado externo e aceita os processos de atualização advindos de novas tecnologias aplicáveis, bem como procura inovar para adaptar-se às novas demandas. Esta flexibilização implica em mudanças internas de pessoal, planejamento e ações para atender à demanda do mercado externo. Este processo de mudanças que a organização se vê disposta a fazer, para acompanhar as necessidades do mercado, a obriga a atender as necessidades internas inicialmente e isto implica em alterar padrões que revolucionam as ações da mesma.

A organização nesta fase já é adulta e dispõe de uma história de sua evolução que possibilita seu impulso para novas incursões sobre produtos e planejamentos mais ousados e agressivos, que possam levá-la ao mérito que buscam. Esta fase é denominada como inovativa e é quando surge a necessidade de aplicação de novas tecnologias para planejamentos inovados abordando as necessidades do mercado.

Há uma preocupação em atender à demanda e manter ou apresentar uma imagem equilibrada e estabilizada ao mercado. Esta é a fase da plenitude da organização e se ela não recuar para uma das fases anteriores, ela não irá trilhar o caminho do declínio. A figura 2.2 analisa o ciclo de vida das organizações nos seguintes aspectos: processo decisório, formalização, planejamento, estrutura hierárquica, foco de atenção, forma de gestão e controles.

O estudo realizado por Silva (2002) aborda esses aspectos para a identificação do estágio de vida de uma média empresa industrial. Desta forma, para a análise dos estágios dos diferentes modelos de ciclo de vida das organizações este trabalho utiliza os mesmos aspectos.

VARIÁVEIS							
Desenvolvimento organizacional	Processo decisório	Formalização (Diretrizes políticas)	Planejamento	Estrutura Hierárquica	Foco de atenção	Forma de Gestão	Controle
Conceptual e Organizativo	Centralizado	Sem sustentação normativa	Focado em metas de curto prazo.	Não definida sendo simples e por funções	Clientes, produção e reconhecimento no mercado competitivo.	Baseada na liderança carismática	Informais
Produtivo	Pouca delegação	Ausência de normas e diretrizes.	Informal de curto prazo e baseado no fazer	Simple e por funções	Satisfação dos clientes por meio de aperfeiçoamento de produtos/serviços	Atitude Gerencial defensiva	Controle da produção e vendas.
Caçador	-	Não há preocupação com normalização	Planejamento sem organização	Por funções e flexível	Oportunidades de negócios e focos em venda a qualquer custo	Ofensiva baseada em oportunidades	Poucos controles administrativos
Administrativo	Descentralizado	Manualização intensiva	Planejamento inicial e desdobramento da empresa em níveis estratégicos, táticos e operacionais.	Departamentalizada	Processos internos e sua regulamentação	Preocupação com normas e diretrizes.	Grande ênfase

Normativo	Forte descentralização nos níveis especializados	Baseada na sistematização de processos e sistemas	Implementação do planejamento estratégico e orçamento empresarial	-	Ênfase no qualitativo buscando o melhor e não quantidade	Profissionalização da liderança visando mudanças na estrutura e sistemas gerenciais	Exercidos pelos níveis táticos e estratégicos focados em custos
Participativo	Descentralizada em todos os níveis no local da ação	Sistemas de informações gerenciais descentralizados	Planejamento integrado e participativo	-	Aumento de vendas com o aumento da lucratividade	Baseado na cultura de cooperação e resultados	Conjunto de regras e normas harmônicas
Adaptativo	Equilíbrio entre centralização e descentralização	Sistemas rápidos orientados para clientes e sua percepção de valor	Planejamento é adaptado as percepções de oportunidades de mercado.	-	Incentivo à Pesquisa e desenvolvimento	Busca de flexibilidade e adequação às mudanças externas	Controles exercidos por equipes autogeridas
Inovativo	Equilíbrio entre centralização e descentralização	Mudam de acordo com as necessidades ambientais e organizacionais	Planejamento pró-ativo com tecnologias renovadas	-	Na plena satisfação de clientes e inovação	Mudança estratégica agressiva grande ímpeto empreendedor	Poderosas técnicas de vigilância ambiental

Figura 2.2: Ciclo de vida das organizações. (MARQUES, 1994).

2.4.3 Ciclo de vida das organizações segundo Greiner

O modelo de ciclo de vida de Greiner (1988) segundo Lezana (2001), considera a empresa passando por períodos de evolução e revolução, em relação ao tamanho e à idade da organização. O modelo é dividido em cinco fases, as quais apresentam período de crescimento estável, o qual finda por uma crise de gerenciamento.

No modelo de Greinner as organizações evoluem através de quatro estágios: empresarial (não-burocrático); de coletividade (pré-burocrático); de formalização (burocrático); e de elaboração (muito burocrático).

A fase empresarial é caracterizada tendo uma estrutura e sistema de controle estabelecido pelo diretor. Visa à sobrevivência e à produção de um único bem ou serviço, sendo pequena sua dimensão.

Na fase de coletividade a empresa é jovem, seu crescimento é rápido, funcionários dedicados à missão. A estrutura é muito informal, com o surgimento de alguns procedimentos, sendo o crescimento seu objetivo.

Na fase de formalização, a empresa é de meia-idade. Há a criação de grupos de apoio, formalizando procedimentos e estabelecendo uma hierarquia e divisão do trabalho. Seu objetivo é a expansão de mercado e estabilidade interna. A alta administração precisa delegar, mas também implementar sistemas formais de controle.

Na fase de elaboração, a empresa é grande e burocrática, com extensos sistemas de controles, normas e procedimentos. A gerência de equipe tende a ser implementada para reduzir a burocratização. A inovação é feita por um departamento de pesquisa e desenvolvimento. A figura 2.3 apresenta as fases do crescimento das organizações e os problemas decorrentes, segundo Lezana (2001) e Macedo (1993).

PROBLEMAS					
Fases					
Fase 1	Crise de liderança no final da fase.	Sistema de gestão rudimentar, com pouca documentação.	Meios de processo de produção com baixa eficiência.		
Fase 2	Crise da autonomia levando à descentralização sem meio de controle.	Sistemas de controles inadequados.	Briga pelo poder entre o pessoal antigo e os novos.		
Fase 3	Dúvida entre crescer ou manter-se pequeno e rentável.	Necessidade de recursos para o crescimento.	Perda de controle e de convergências das atividades da empresa.	Brigas pelo controle podem levar a fase anterior.	
Fase 4	Crise da provisão de recursos para o crescimento.	Necessidade de coordenação devido à divergência entre linha-staff.	Excesso de burocracia tende a se instaurar.	Procedimento tem procedência sobre a solução e os sistemas rígidos sem interligações levando à baixa inovação.	A necessidade de inovação leva a crises entre grupos.
Fase 5	Crise de realização.	Necessidade de estruturas inovativas	Necessidade de trabalho em equipe		

Figura 2.3: Problemas organizacionais nas fases de crescimento segundo o modelo de GREINER (1972). (Adaptado de LEZANA, 2001 e MACEDO 1993).

Os problemas decorrentes da quinta fase são levantados por Lezana (2001) e Macedo (1993), que destacam a crise de realização devido à insatisfação dos funcionários por terem atingido todas as etapas de satisfação das necessidades inerentes humanas. Além disso, a necessidade de estruturas inovativas e o treinamento para o trabalho em equipe parecem ser outros fatores de crise nesta fase.

2.4.4 Ciclo de vida das organizações segundo Mintzberg

Para Mintzberg et al (2000), o ciclo de vida pode ser característico de todas as organizações e algumas podem viver mais do que outras. Para ele, o ciclo de vida organizacional pode ser entendido por estágios de desenvolvimento e estabilidade da empresa.

Embora, o autor chame de configurações os estágios de desenvolvimento da empresa, o estudo de Mintzberg (1995) apresenta um processo evolutivo das organizações, por isso, recebe o nome de ciclo de vida de Mintzberg, quando o correto seria configurações da empresa. Entretanto, para uma melhor compreensão do texto optou-se por chamar de ciclo de vida uma vez que a empresa tende a seguir empiricamente as configurações apresentadas por ele.

Mintzberg et al (2000) esclarecem que as chances de sobrevivência das organizações decorrem do seu ciclo de vida e enfatizam que as empresas são vistas em decorrência de suas deficiências: serem pequenas, serem novas na indústria e com relação ao envelhecimento.

Mintzberg (1995) categorizou as empresas nos seguintes modelos: empreendedor (estrutura simples), maquinal, profissional, adhocracia, diversificada e missionária.

Para Mintzberg et al (2000) o nascimento de uma empresa se dá através de idéias inovadoras e energia empreendedora e a maturidade é caracterizada por recursos e poder. No seu desenvolvimento a empresa pode perder sua capacidade empreendedora e dispor de recurso.

Segundo Mintzberg (1995) as características da estrutura simples são: centralização do poder nas mãos do empreendedor; confusão entre problemas operacionais e estratégicos; é eficaz em ambientes simples e dinâmicos; quando cresce se torna ineficaz em ambientes complexos por ser centralizada; tende a resistir a mudanças estruturais; possui um sentido de missão muitas vezes que não leva à participação dos funcionários, podendo causar desmotivação destes.

A estrutura simples é paternalista e algumas vezes autocrática, com distribuição do poder de forma inapropriada, propriedade de um indivíduo, inexistência de poderes paralelos levando o executivo facilmente ao abuso da autoridade.

Dentro da concepção da escola da configuração, a tendência natural da estrutura simples é que ela mude para a estrutura da burocracia mecanizada ou outros modelos organizacionais, tais como a forma divisionalizada e a adhocracia.

O modelo máquina é chamado de burocracia maquinal e este tipo de estrutura é localizado em empresas grandes, com tecnologia rotineira, orientada para produção em massa. Com formalização e especialização excessiva. As decisões importantes são tomadas pela alta administração. Este modelo é criticado por não ceder poder aos funcionários menos graduados, pela falta de inovação, estando moldada para grandes dimensões, ambiente estável e para metas de eficiência.

O modelo profissional é conhecido como burocracia profissional. Embora a organização seja burocrática, as pessoas do núcleo de produção têm autonomia. A experiência profissional dos funcionários assegura uma cultura forte, diminuindo a necessidade das estruturas burocráticas de controle. São geralmente empresas prestadoras de serviços e existem em ambientes complexos.

O modelo divisional é caracterizado por grandes empresas divididas em grupos de produtos ou de mercado, possui poucos dispositivos de ligação para coordenação entre as divisões. Com tecnologias rotineiras o modelo pode ser totalmente formalizado. O ambiente que a divisão deve atender tende a ser simples e estável, embora a organização inteira sirva a diferentes mercados. Cada divisão é autônoma, com sua própria subcultura. A centralização existe dentro das divisões e o escritório central pode ter funções como planejamento e pesquisa.

O modelo da adhocracia é desenvolvido para permitir que a empresa sobreviva em um ambiente complexo e dinâmico e se assemelha à estrutura matricial global ou à estrutura transnacional. Sua tecnologia é sofisticada, como as indústrias aeroespaciais e eletrônicas e sua estrutura, baseada em equipes, emerge com muitas interligações horizontais e empregada dotada de autoridade. O pessoal de apoio técnico e do núcleo de produção tem autoridade sobre os principais elementos da produção. A organização tem uma divisão elaborada de tarefas, mas não é formalizada. O profissionalismo dos funcionários é elevado. Com a descentralização, as pessoas de qualquer nível podem participar das decisões, sendo a adhocracia quase o oposto a burocracia maquinal em termos de estrutura, relacionamentos de poder e ambiente.

O modelo de organização missionária é dominado por uma cultura forte, com pessoas incentivadas para a cooperação. A divisão do trabalho é fraca, com pouca especialização e pouca distinção entre linha, assessoria e funcionários operacionais. A organização é mantida por valores e crenças comuns. A pessoa pode ter liberdade de ação, que segundo o autor levaria a uma forma quase pura de descentralização.

Na figura 2.4 são apresentadas as fases do ciclo de vida das organizações de Mintzberg (1995 e 2000) e uma análise deste com base nos seguintes aspectos: idade e tamanho, processo decisório, formalização, planejamento, estrutura hierárquica, foco de atenção, forma de gestão, controle e ambiente de atuação.

O estudo do ciclo de vida das organizações na perspectiva de Mintzberg (1995 e 2000) caracteriza o modelo estruturalista de análise das organizações, o qual estuda as estruturas organizacionais.

VARIÁVEIS									
Estágio de Configuração	Idade e tamanho	Processo decisório	Formaliza-ção (Diretrizes políticas)	Planeja-mento	Estrutura Hierárqui-ca	Foco de atenção	Forma de Gestão	Controle	Ambiente atuação
Estrutura Simples	Jovem e pequena (primeiro estágio)	Centralizado, flexível na mão do empreendedor	informal	informal	Magras, flexíveis e orgânicas	Busca agressiva de oportunidades	Intuitiva e não analítica	Informais, mas com rápida detecção pelo empreendedor	Simples e dinâmicos
Estrutura Mecanizada	Antiga e grande (segundo estágio)	Centralização vertical e descentralização horizontal	Formaliza-ção e especializa-ção excessiva (divisão do trabalho)	Formal, com planos de ação que vem hierarquia abaixo	Linha-staff	Ênfase na padronização, normas e regulamentos da produção	Tecnoestruturada formada por analistas especializados	Controle obsessivo e formalizado.	Simples e estável.
Estrutura Profissional	Variadas	Descentralização vertical e horizontal	Baixa formaliza-ção do trabalho profissional devido a sua complexidade	Existente e formal para o pessoal de apoio técnico, mas com pouca preponderância sobre os profissionais	Linha-staff	Padronização das habilidades	Conhecimento especializado de seus profissionais	Controle tecnocrático obsessivo e formalizado, mas não consegue avaliar o desempenho de seus profissionais	Estável e complexo não regulado e não sofisticado

Forma Divisional	Antiga e muito grande	A decisão é descentralizada nas divisões com monitoração do escritório central	Formalização e especialização excessiva nas divisões	Planejamento formal focado na divisão de produtos e mercados	Cada divisão possui sua própria estrutura(híbrida)	Atua sobre diferentes mercados e produtos	Agrupamento de poder dos gerentes das divisões	Controle focado no mercado de atuação com demonstrações de lucros e perdas.	Ambiente simples e estável embora atuem em vários mercados.
Adhocracia	Jovem	Baseado em equipes com empregados dotados de autoridade (descentralizado)	Há divisão do trabalho mas não é formalizado	Planejamento para ação e limitado	Estrutura matricial ou transacional	Seguidora de moda, focada na inovação	Descentralização seletiva de acordo com a decisão a ser tomada, participativa	Controle efetuado pelos peritos	Complexo e dinâmico
Missionária	Pequenas	Descentralização pura sem grupos privilegiados	Pouca divisão do trabalho e rotação de tarefas em lugar da especialização	Planejamento para ação e controle do desempenho	Estrutura simples e adaptável	Baseada na ideologia com valores e crenças comuns	Utiliza a socialização dos integrantes e missão	Controle baseado nos desempenhos e habilidades sem formalização	Em qualquer ambiente

A organização política é vista pelo autor como uma outra configuração, entretanto o mesmo não a discorre em detalhes em sua obra de 2000.

Figura 2.4 : Estágios de configuração de acordo com MINTZBERG (1995) E MINTZBERG et al (2000).

2.4.5 Ciclo de vida das organizações segundo Kaufmann

A tônica do estudo de Kaufmann (1990) foi a comparação dos ciclos de vida organizacionais com estágios do desenvolvimento como se fora organismos vivos. As fases do ciclo de vida, segundo o autor, divide as organizações em infância, crescimento, maturação e renovação.

O nascimento é o início de toda organização, no qual as idéias e os talentos fluem quase que desordenadamente. A vontade de evoluir é grande, mas ainda sem experiência ou conhecimento técnico sobre as metas a serem atingidas. A informalidade está presente e a estrutura interna é simples e centralizada na figura do proprietário ou fundador.

O crescimento caracteriza o desenvolvimento da organização. Ela vai assumindo, ao longo de sua existência, estruturas internas de atividades mais sistematizadas na forma verbal e escrita, iniciando assim ações formais e designação de tarefas voltando-se mais para a forma do que para os ideais. É a fase da estética formadora da organização, é a fase externa preocupada com a imagem e não com ações que levem a um desenvolvimento mais agressivo e efetivo.

A maior preocupação do fundador poderia ser a necessidade de se manter fiel aos seus objetivos e desviar suas atividades de ações que possam levar a uma maior formalização e conseqüente burocratização dos processos.

Na maturação ou institucionalização a organização atinge seu nível de maior crescimento e começa a explorar o mercado buscando novas abordagens para seus produtos e suas idéias. Como a organização cresceu e se sistematizou internamente ela já assume características, de ações essencialmente burocráticas, que objetivam sua estabilidade devido ao estabelecimento de normas que norteiam suas ações, previamente definidas. A organização se torna institucionalizada e lenta.

A organização deve reagir ao processo de burocratização se tornando forte e coerente, promovendo a manutenção dos seus objetivos iniciais, demarcando sua característica pessoal e atacando os mecanismos de gestão para não deixarem de ser eficazes. Finalmente, institucionalizar a cultura organizacional para não cair na lentidão de processos burocráticos que fatalmente a levará ao declínio.

A fase de renovação é a fase de estabilização da organização. A organização já estará institucionalizada, profissionalizada, com bons sistemas de controle. Estabelecida sua identidade no mercado, a organização encontra suas bases na fase mais sólida e pouco dependente de minorias internas, com sua estrutura firme e com ações definidas e apropriadas.

A renovação é essencial porque a formalização está presente e torna algumas ações mais difíceis e lentas devido a um sistema de controle de ações e pessoas muito marcante. Ações mais interpessoais e coletivas que formais, o retorno à flexibilização, busca pela qualidade e criatividade são importantes para garantir sua adaptação e sobrevivência no mercado.

Na figura 2.5 são apresentadas as fases do ciclo de vida das organizações de Kaufmann (1990) e uma análise deste com base nos seguintes aspectos: idade e tamanho processo decisório, formalização, planejamento, estrutura hierárquica, foco e atenção, forma de gestão, controle e ambiente de atuação.

Ciclo de vida	VARIÁVEIS						
	Processo decisório	Formalização (Diretrizes políticas)	Planejamento	Estrutura Hierárquica	Foco de atenção	Forma de Gestão	Controle
Infância	Concentrado no empreendedor	Informal	Informal focado na produção e vendas	Pequena e informal limitando-se a uma distribuição de funções.	Produção e vendas	Baseada nas características de personalidade do empreendedor	Informais realizados pelo empreendedor
Crescimento	Centralizado no empreendedor mas com alguma descentralização para funções especializadas	Inicia-se o processo de utilização de sistemas de informações	Informal focado na integração de funções	Funcional com pouca delegação	Integrar funções	O empreendedor busca moldar e preservar a cultura da empresa	-
Madureza	Decisões lentas e com alta burocracia	Os cargos são formais e seguem manuais	Estruturado e formal	Linha-staff com formação de divisões ou centros	Exploração de novos produtos e mercados	Perda de foco de atuação devido ao conflito de transcender a figura do dono	Estruturado e formal levando a burocracia
Renovação	Descentralizado mas baseado no planejamento	Excesso de sistemas de informações, de controles e de pessoas	Estruturado e formal	Divisionalizada baseada no retorno e geração de caixa	Mudanças de cultura a redução de estruturas e funções, focada na inovação.	Profissionalizada e menos dependente dos talentos individuais	Estruturado e formal

Fonte: KAUFMANN (1990)

Figura 2.5: Ciclo de vida das organizações segundo KAUFMANN(1990).

2.4.6 Ciclo de vida das organizações segundo Adizes

Segundo Adizes (1998), as organizações são, a exemplo da natureza, formadas por ciclos de vida, ou seja, do nascimento ao crescimento e do envelhecimento à morte, variando uma empresa da outra pela forma com a qual ela lida com seus problemas e aplica soluções para resolução dos mesmos.

Adizes (1998) concorda que as organizações possuem seus ciclos e a cada um deles corresponde uma série de características próprias que a denunciam. Estabelece o autor um sequenciamento análogo no qual ele apresenta de forma completa e de fácil compreensão os ciclos de vida das organizações. Ele definiu os ciclos de vida organizacional como: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude. Este trabalho comentará de forma sucinta cada etapa dos ciclos de vida.

Na primeira fase, a tônica reside no entusiasmo pela idéia e o fundador da organização aposta em uma rota de sucesso. Nesta fase, existe a necessidade do fundador firmar um compromisso consigo mesmo e com a idéia proposta. É um período emocional, em que a base para o nascimento da organização está sendo construída através do compromisso assumido. É nesta fase que iniciam questionamentos como: o que fazer, como fazer, quando e quem irá fazê-lo. Esta fase é que distancia o namoro do caso, pois é da solidez das propostas que a idéia florescerá.

Um namoro normal é aquele em que existe empolgação, que é um teste da realidade. O compromisso realista do fundador deve estar voltado para o produto e deve ser proporcional aos riscos. Nesta fase o fundador ainda detém o controle da idéia. A idéia da organização se torna mais sólida e mais comprometida com as etapas posteriores. O risco já foi assumido e se segue o comprometimento com a produção, com os gastos e conseqüentemente, com as contas. É um período mais penoso, no qual um certo romantismo do namoro se reduz drasticamente, tendo em vista a priorização do cumprimento dos compromissos.

O fazer não significa acumular atividades e obrigações em que não serão possíveis de cumprir em sua totalidade, porque a empresa, dita criança, não pode assumir tantos compromissos, porque não está ainda sistematizada e nem tem tantos recursos para isso, o que certamente a torna vulnerável.

O crescimento desta organização depende da capacidade do fundador em se transformar, em aceitar e apostar em mudanças qualitativas que irão proporcionar o impulso corporativo. Nesta fase, a organização criança atravessa riscos que persistem mesmo tendo sido assumido o compromisso. Existe uma carência de profundidade gerencial e nenhuma sistematização das atividades.

Quando a organização conseguir aparar algumas destas arestas e se estabilizar tendo mais atividades, mais responsabilidades, mais clientes e mais demanda, ela estará pronta para a fase seguinte – toca-toca, que é a fase de crescimento na qual muitas dificuldades já foram ultrapassadas e as atividades estão em pleno funcionamento, existe um controle do caixa e a empresa se torna arrogante diante desta realidade. São priorizadas as oportunidades e se cai em um esquecimento sobre as possibilidades reais e as dificuldades que certamente podem ocorrer ao longo da vida de uma organização, esteja ela em que fase estiver. Esta atitude arrogante da organização e de seu fundador pode levar à cilada familiar.

Neste caso, o que acontece é que o fundador não consegue sair da armadilha que ele mesmo criou ao monopolizar as ações da sua organização, seja para captação dos recursos e posterior endividamento, seja para delegar poderes aos profissionais com ela envolvidos. O fundador perde o controle da empresa quando tenta realizar todas as tarefas decisórias.

Para a organização sair deste destino, ela precisa superar uma grande crise e sobreviver para alcançar a adolescência. Deixando a arrogância de lado, o que, muitas vezes significa sofrer perdas em grandes proporções e só assim valorizar a sobrevivência.

A adolescência configura o segundo nascimento, passo anterior à maioridade da organização. Existe neste momento um pensamento desejoso pela autonomia do seu fundador, da inovação contra a criação original, embora ainda sem metas ou sistemas consistentes. É uma fase jovem e dinâmica, mas ainda sem sustentação sólida, na qual ocorrerão mudanças na forma de delegação da autoridade.

A liderança pode mudar do empreendedor para o gerente profissional, e existe uma transposição das metas de trabalhar melhor ao invés de trabalhar mais. Logicamente que estas mudanças irão promover o conflito dentro da organização. Esta série de choques diante do que já havia sido anteriormente estabelecido faz com que a organização adolescente normal aceite esta fase em caráter temporário, quando serão definidas as lideranças entre administradores (inovadores) e empreendedores (fundadores).

O fundador deixa a arrogância de lado e aceita a nova forma de liderança e se enquadra em num sistema de incentivos que acabam por recompensar as atitudes erradas que porventura ocorram. Nesta etapa ainda as diretrizes não são firmes e existe ainda um controle rígido de cima para baixo obstruindo parcialmente o desenvolvimento das atividades da organização.

A organização corre o risco de assumir um fundador frustrado, ou ainda passar para um envelhecimento precoce devido a uma ruptura das idéias originais com as inovações. Atingindo o equilíbrio e a flexibilidade, a organização estará seguramente situada na fase de plenitude.

Adizes (1998, p. 61) resume as características de uma organização plena como:

- Sistemas e estrutura organizacional funcional;
- Visão e criatividade institucionalizadas;
- Orientação para os resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- A organização planeja e segue seus planos;
- A organização supera suas expectativas de desempenho, previsivelmente;
- A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.

É a fase adulta da organização que alcançou sua plenitude através das dificuldades em todas as etapas de crescimento e que, agora, somente carece de pessoal treinado para dar continuidade ao crescimento racional. Esta fase é a mais difícil porque as maiores dificuldades de formação, definição estrutural e de metas e resolução de conflitos já foram vivenciadas e sendo todas conhecidas. Se os problemas reincidirem podem afetar a posição plena da organização.

Ao se manter plena, a organização atinge a estabilidade e com ela pode sofrer o estágio de envelhecimento. A organização estável possui as seguintes características: expectativas menores de crescimento, menor expectativa de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas, começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro, desconfia das mudanças, recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado e mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

Sem maiores conflitos e com toda a estrutura completa e funcionando, com taxas de crescimento que garantem a manutenção da plenitude/estabilidade, a organização adulta caminha para o estabelecimento de comportamentos aristocratas que farão com que ela se estabilize ou caminhe para a morte.

Uma vez que a empresa evolua, ela tende a formar um processo burocrático, estabilizando-se supostamente, não assumindo mais conflitos. Sabe exatamente o que dá certo e o que não dá certo, e também não assume mais riscos, se entregando a formalismo estrutural e funcional e peca com seu objetivo primeiro e principal: o compromisso consigo mesma.

Para que uma organização seja eficiente e eficaz, e não recaia sobre a linha final da morte, ela deve estabelecer parâmetros que a mantenham no topo de suas atividades através de um processo analítico constante de discussão.

Adizes (1998) comenta que a organização deve produzir eficácia e administrar a eficiência em curto prazo. Numa segunda etapa, o impacto sobre a organização deverá ter a capacidade de empreender com eficácia em longo prazo, através de ações ativas permanentes, resultando em eficiência também a longo prazo, garantindo sua manutenção no mercado competitivo. Ao estabelecer uma interdependência das atividades realizadas na organização, os profissionais nela envolvidos serão capazes de integrar eficientemente a longo prazo suas metas.

Quando a organização alcança sua plenitude e propicia a entrada da burocracia, ela perde em flexibilidade e inicia um controle maior, levando a uma menor chance de conflitos, mas em contrapartida, gera uma maior chance de não crescimento e possível envelhecimento.

Adizes (1998) acredita que controlar através da análise do ciclo de vida é possível impedir ou retardar a morte da empresa, modificando ações, comportamentos e promovendo um reaquecimento das empresas em face do envelhecimento.

A figura 2.6 apresenta os estágios do ciclo de vida das organizações de Adizes (1998) e os problemas decorrentes de cada estágio.

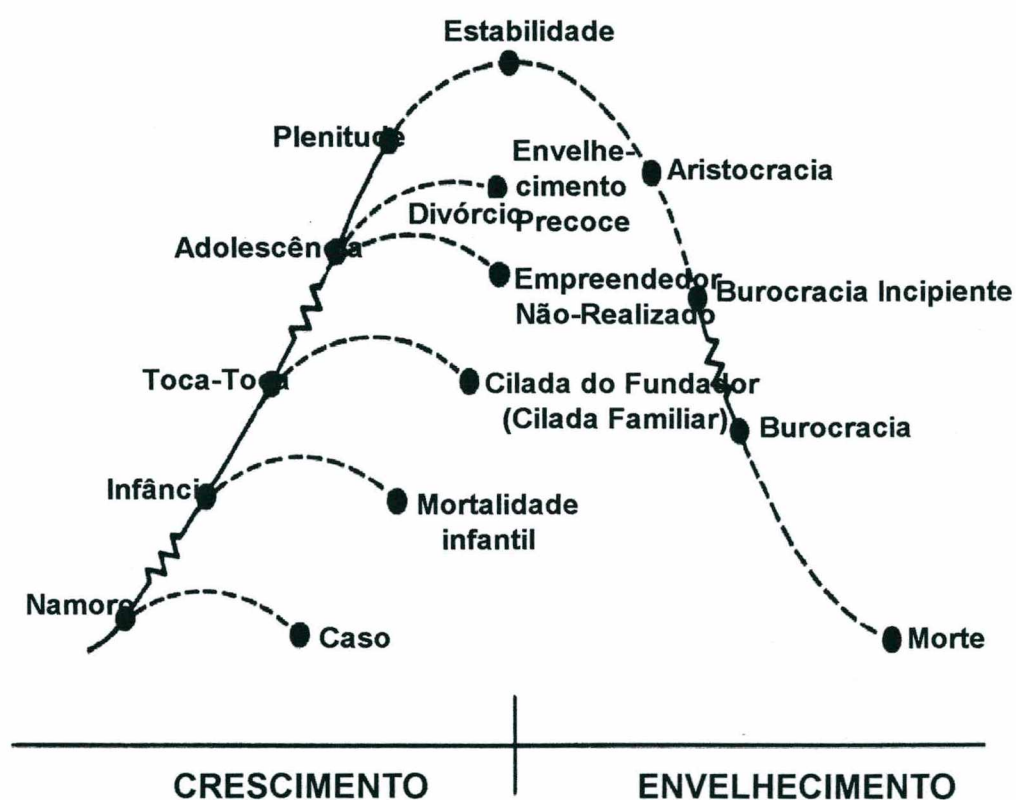


Figura 2.6: Ciclo de vida organizacional (ADIZES, 1998, p. 97)

A figura 2.7 mostra o ciclo de vida de Adizes (1998) analisado nas variáveis utilizadas para o levantamento do estágio de vida das microempresas da pesquisa.

Adizes (1998) expõe que a identificação dos problemas típicos permite dizer em que estágio do ciclo de vida a empresa se encontra. Alguns problemas do estágio anterior ou posterior podem ser identificados no estágio atual. Desta forma, a empresa pode estar iniciando uma fase do ciclo de vida, estar no meio ou no final da fase. Os problemas remanescentes podem impedir que uma organização siga adiante no ciclo de vida.

Adizes (1998) cita três exemplos de problemas que levam à estagnação da empresa. O primeiro é a falta de dinheiro em caixa encontrado em organizações crianças. Este problema pode ser solucionado por uma gerência competente. É um problema normal, entretanto se a escassez for maior que o esperado e a empresa estiver em rápido crescimento e a gerência não resolve-lo se torna um problema patológico que pode levar à morte da empresa criança.

O segundo, é o estilo gerencial autocrático que se encontra nos estágios iniciais de crescimento da organização e que se transforma em patologia pela gerência não reverter à centralização do poder que geralmente está nas mãos do empreendedor.

O terceiro problema na fase de envelhecimento é a burocratização que é a incapacidade cada vez maior da empresa em satisfazer as necessidades de seus clientes. Se a empresa não reverter esse processo sozinha e chegar à plenitude ela tem um problema anormal que deve ser tratado.

No estágio de namoro a empresa pode morrer quando ninguém se compromete com seu funcionamento. Quanto maior o comprometimento mais chance a empresa tem de ser vencedora e maior será o risco, pois as pessoas devem estar comprometidas com o negócio.

A fase da infância é caracterizada pela busca de resultados, os quais são traduzidos em vendas e lucros, pois os riscos devem ser aniquilados. O caixa negativo crônico pode levar à morte da empresa.

A terceira fase é a toca-toca, onde a empresa se torna reativa ao invés de planejar o ambiente que deseja operar e sua orientação é para as vendas. A consequência anormal de orientação para as vendas é o total descontrole de custos dos produtos e desconhecimento das margens de lucro, podendo levar à morte da empresa.

Ciclo de vida	VARIÁVEIS							
	Processo decisório	Formalização (diretrizes e políticas)	Planejamento	Hierarquia	Foco de atenção	Desempenho financeiro	Forma de gestão	Controle
Infância	Centralizado nas mãos do fundador	Informal	Informal	Estrutura Linear e informal.	Busca de oportunidades (vendas)	Caixa negativo.	Por crises e focada na eficácia (vendas).	Inexistente
Toca-toca	Alterna períodos de centralização e descentralização.	Pouca e informal com percepção de sua necessidade.	Informal	Estrutura linear com poucos cargos.	Busca de diversificação, novos produtos e mercados.	Caixa positivo (vendas expansão)	Crises são gerenciadas focadas na eficácia (vendas).	Poucos e informais
Adolescência	Processo de descentralização, com divisão do poder, entre o fundador e o administrador contratado.	Em processo, mas há resistência e às vezes não são seguidas.	Pouco estruturado e focado na transposição de metas (vendas x lucro)	Contrata-se um administrador para organizar a empresa.	Do volume de vendas para lucro.	As vendas são boas, mas os lucros caem. (preocupação com custos)	Busca da eficiência, preocupação com custos. Crises internas e conflito entre administrador e empreendedor.	Controle de custos e melhoria da qualidade.
Plenitude	Descentralizado, mas unido pelo planejamento.	Diretrizes, sistemas e procedimentos estabelecidos e formalizados	Formal sendo estabelecido o planejamento e perseguição dos planos.	Estruturada por funções	Geração de novas empresas (produtos/mercados).	Manutenção das vendas e da lucratividade. (controle de custos)	Por planejamento. Valoriza vendas, produção e finanças.	Autocontrole com o uso de orçamento rígido.

Estabilidade	Descentralizado e focado nas relações interpessoais, as pessoas são comandadas para redução do conflito.	Sistemas, e diretrizes e procedimentos estabelecidos com poucas mudanças e interligados.	Formal focado no lucro a curto prazo, valorizando os produtos existentes.	Estrutura por funções, com presença de assessores (órgãos de staff).	Melhora dos produtos existentes.	Visão de lucro no curto prazo.	Desconfiança de mudanças e recompensa à subordinação Valoriza finanças	Controles baseados em dados financeiros
Aristocracia	Descentralizado com formação de grupos informais brigando pelo poder de forma política.	Excessiva, não sendo permitido mudanças, baixa interligação.	Planejamento baseado nos produtos e mercados existentes.	Rígida e fortemente estabelecida (centros de poder político)	Aquisição de empresas para obter produtos e serviços novos.	A empresa perde participação de mercado, receitas e lucros em queda.	Gerenciada por grupos de poder e política.	Rígido focado em como as coisas são feitas e não em por quê.
Burocracia Incipiente	Centralizado	Formalização e divisão do trabalho em excesso, com pouca interligação.	Perda de foco no clientes e mercados.	Focada na descrição de cargos.	Organização.	Drástica redução de lucratividade	Sistemas formais e pouco integrados	Grande quantidade de controles.
Burocracia e morte	Centralizado	Excesso de formalização e divisão do trabalho (especialização) sem interligação.	Sem foco no cliente preocupado com questões internas.	Rígida com descrição formal de cargos.	Organização interna.	Caixa deficitário sem condições de mantê-la.	Diversos sistemas sem funcionalidade e interligação.	Grande quantidade de controles, sem finalidade.

A formalização refere-se ao grau de diretrizes, sistemas e procedimentos existentes na empresa.

Figura 2.7: Ciclo de vida das organizações de acordo com Adizes, 1998. (SILVA, 2002).

A adolescência é o segundo nascimento da empresa e este é um renascimento emocional, no qual a empresa surge longe do seu fundador, tornando-se independente, sendo doloroso e mais prolongado que o nascimento na fase da infância.

As atitudes dentro da empresa são: a velha guarda contra a jovem guarda, metas organizacionais e sistemas de remuneração e incentivos inconsistentes. Os motivos para as dificuldades neste estágio são: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas. Se isso não for feito a empresa regride ou morre, a dificuldade surge na entrada da adolescência. Nesse estágio, passa-se necessariamente a enfatizar os sistemas, as diretrizes e a administração, e essa é uma área que exige um conjunto totalmente diferente de habilidades.

A plenitude será alcançada e o processo de envelhecimento será detido se a empresa conseguir a sistematização administrativa e a nova liderança for institucionalizada. O estágio de plenitude é caracterizado pelo autocontrole e flexibilidade da organização. Embora a organização no estágio de plenitude possa parecer infalível, ela também apresenta problemas como a escassez de pessoal treinado que é um problema normal que se transformará em anormal quando a organização tornar-se complacente.

A organização em processo de envelhecimento passa por quatro estágios: a organização estável, a aristocracia, a burocracia incipiente e a burocracia e morte. A organização estável caracteriza-se pela diminuição da flexibilidade e a criatividade já não é tão presente, a regularidade e o método prevalecem com abordagens e procedimentos conservadores.

No estágio da aristocracia decorrente da inflexibilidade gerada inicialmente na fase de plenitude, a empresa diminui sua capacidade de gerar resultados de longo prazo. E a capacidade de satisfazer necessidades de curto prazo também é prejudicada. Com isso resultados a curto prazo passam a ser as metas da empresa.

A incapacidade de gerar receitas futuras, aliadas com a não entrega de valor aos clientes por meio dos produtos, leva a empresa à burocracia incipiente, caracterizada pela procura de quem causou o problema e não sabe o que fazer a respeito, gerando conflitos internos e traições. A empresa fica paralisada pela paranóia e as pessoas brigam por territórios internos e a empresa perde foco e atenção no cliente.

No estágio burocrático a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente e sua vida é mantida por mecanismos artificiais, suas características são: sistemas numerosos e com baixa funcionalidade, concentra-se em si mesma e não em seu ambiente, não possui senso de controle, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem os sistemas burocráticos para trabalharem com a organização.

As transições entre os estágios do ciclo de vida das organizações se tornam mais difíceis quando as organizações não resolvem com sucesso os problemas associados a estas transições. Ficam restritas em seu crescimento e correm o risco de fracassarem.

Na figura 2.8 é mostrado de forma resumida o problema normal e anormal de cada estágio do ciclo de vida das organizações de Adizes (1998).

Apesar de oferecer diferenciações entre os estágios, os autores concordam que determinados fatores são essenciais para o desenvolvimento das organizações, dentre eles a flexibilidade, a criatividade, o gerenciamento, a gestão do conhecimento, a integração entre os profissionais, a cultura organizacional e o planejamento.

A manutenção de uma organização no mercado requer observação e análise constantes sobre seus planejamentos, visão futura, ações efetivas e eficazes para não cair em um processo de estagnação e que pode fatalmente levar ao declínio organizacional.

CICLO DE VIDA	PROBLEMAS
Namoro	Os problemas anormais nesta fase são: o compromisso não é testado face a realidade, fanatismo irreal do fundador, fundador voltado exclusivamente aos lucros e ao retorno sobre o investimento, o compromisso não é proporcional aos riscos e o controle do fundador é vulnerável. Os problemas normais são: empolgação, teste da realidade, fundador compromissado e realista voltado para o produto, comprometido com seu valor adicionado, compromisso é proporcional ao risco e o fundador mantém controle.
Infância	Os problemas comuns nesta fase e que podem levar a morte da empresa são: riscos acabam com compromisso, fluxo de caixa negativo crônico, esvaecimento do compromisso, delegação prematura, regras, sistemas e procedimentos prematuros, fundador perde controle e não dá ouvidos a ninguém, nenhum espaço para o erro, vida familiar desfavorável pela falta de apoio, fundador alienado pelas intervenções externas. Os problemas comuns são: riscos não acabam com compromisso, fluxo de caixa negativo, muito trabalho fomenta compromisso, falta de profundidade gerencial, nenhum sistema, nenhuma delegação, show individual do fundador, mas esta disponível para ouvir, erros são cometidos, vida familiar propícia – apoio em casa e intervenções externas favoráveis.
Toca – Toca	Os problemas anormais são a formação de miniconglomerados, ou seja, a empresa envolve-se em negócios correlatos ou não. Vender torna-se equivalente a ter sucesso, explorando oportunidades ao invés de criá-las, ou seja, a empresa torna-se impulsionada pelas oportunidades e não geradora de oportunidades. Neste caso a empresa torna-se reativa ao invés de planejar o ambiente que deseja operar, a consequência anormal de orientação para as vendas é o total descontrole de custos dos produtos e desconhecimento das margens de lucro.
Adolescência	A adolescência normal é caracterizada como: conflito entre sócios e tomadores de decisão, entre administradores e empreendedores, perda temporária de visão, fundador aceita soberania organizacional, sistemas de incentivos, recompensam atitudes erradas, delegação de autoridade do tipo ioiô (centraliza e descentraliza constantemente), diretrizes são formuladas mais não seguidas, conselho de diretores impõe novos controles a gerência. A adolescência anormal é caracterizada como: volta ao estágio toca-toca e a cilada do fundador, os empreendedores partem, os administradores assumem, o fundador é expulso, as pessoas recebem gratificações por seu desempenho individual enquanto a empresa perde dinheiro, paralisa, enquanto o poder fica passando de mão em mão, rápida diminuição da confiança e do respeito mútuos, o conselho demite as pessoas empreendedoras.

Plenitude	Embora a organização no estágio de plenitude parecer infalível ela também apresenta problemas como a escassez de pessoal treinado que é um problema normal que transformar-se-á em anormal quando a organização tornar-se complacente.
Estabilidade	Problemas: diminuição da flexibilidade e a criatividade já não é tão presente, a regularidade e o método prevalecem com abordagens e procedimentos conservadores. Redução das verbas para pesquisa e há aumento dos gastos para aperfeiçoamento de produtos já existentes, pesquisas de marketing são reduzidas para que haja um aumento da lucratividade, os gerentes são treinados ao invés de serem desenvolvidos, a lucratividade de curto prazo passa a ser preponderantes. O pessoal de finanças são valorizados em relação aos de marketing, engenharia ou pesquisa e desenvolvimento.
Aristocracia	Grande quantidade de investimentos em sistemas de controle, em benefícios e instalações; Ênfase em como as coisas são feitas, não o que é ou por que é feito; Grande formalização e tradição no vestir e no falar; Os grupos preocupam-se em manter as coisas como são; Baixo nível de inovação interna, a empresa busca a aquisição de novas empresas para obter produtos e mercados, recuperando seu espírito empreendedor; Menor capacidade de gerar resultados de longo prazo; Menor capacidade de satisfazer necessidades de curto prazo, os quais passam ser o alvo; Uniformização de comportamentos; Sinais de ostentação e status para mostrar poder; As pessoas são tratadas formalmente; Problemas são resolvidos de forma autocentrada; As decisões não levam em conta o mercado; e Problemas com liquidez e lucratividade.
Burocracia Incipiente	A incapacidade de gerar receitas futuras, aliada com a não entrega de valor aos clientes por meio dos produtos; Procura de quem causou o problema e não o que fazer a respeito; Conflitos internos e traições, a empresa fica paralisada pela paranóia e as pessoas brigam por territórios internos e a empresa perde foco e atenção no cliente; Perda da elasticidade da demanda, a elevação dos preços reduz a receita total e as receitas e a participação no mercado não param de diminuir. Punição aos mais criativos, para ele o pessoal de marketing, o estrategista e o diretor de engenharia, pois a empresa está com produtos ultrapassados, com tecnologia obsoleta, sem rumo no mercado. Forte concentração de grupos informais e de brigas políticas com demonstração de poder.
Burocracia e morte	A empresa não procura mais a criatividade para gerar produtos melhores visa a sobrevivência pessoal e não da organização. A sobrevivência pessoal é obtida através do descrédito pessoal e eliminação de outras pessoas. A empresa caminha para a morte ou para ser subsidiada pelo governo. Se for subsidiada pelo governo para Adizes a empresa adquire a forma de uma completa Burocracia, com administradores que não precisam fazer mais do que administrar, que para ele significa gerenciar uma empresa nos moldes burocráticos, sem a preocupação de ser empreendedor, com resultados ou com a satisfação das necessidades dos clientes.

Figura 2.8: Problemas decorrentes dos estágios do ciclo de vida das organizações.

2.5 O Empreendedor e a Evolução da Empresa no Ciclo de Vida das Organizações

A criação de uma empresa se dá pela necessidade humana, seja pela sobrevivência econômica ou pelo desejo de realização pessoal do seu fundador. O empreendedor é a pessoa que se dispõe a correr risco na abertura de um negócio no qual ele visualiza a possibilidade de satisfazer suas necessidades. Cada indivíduo possui um grupo distinto de necessidades, portanto há vários fatores que o levam a iniciar um novo empreendimento.

Para Lezana & Tonelli (1998, p.06), “empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente, são definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto”.

Segundo Stoner e Freeman (1996) os empreendedores contribuem para o crescimento econômico, para o aumento da produção e criação de novas tecnologias, produtos e serviços para uma sociedade.

Para Lezana (2001, p. 07) “o empreendedor tem uma perspectiva diferente da realidade, isso possibilita a implementação de inovações extraordinárias, que geram a conseqüente revolução que lhes dá notoriedade”.

Gerber (1996) enfatiza que o empreendedor é o visionário dentro de nós. Sua personalidade é criativa, lida com o desconhecido perscrutando o futuro, transformando caos em harmonia.

Para McKenna (1998) é importante que o empreendedor tenha consciência de que o crescimento de seu empreendimento depende da sua personalidade, assim como, o fracasso.

Segundo Lezana (2001, p. 08) “a sobrevivência das empresas de pequena dimensão está intimamente relacionada com as características do empreendedor, os fatores internos e os fatores externos”.

O desequilíbrio entre esses fatores será o caminho para o fracasso. Para que o empreendedor tenha sucesso ele enfatiza que é preciso adquirir um conhecimento mínimo do negócio e desenvolver as habilidades necessárias para operá-lo.

Os fatores externos são a demanda, a oferta, os fatores de produção e as características regionais onde a empresa está instalada ou irá se instalar. São macroeconômicos e do ambiente afetando a vida da empresa sem ela poder atuar sobre eles.

Os fatores internos interferem no funcionamento da empresa e podem ser modificados por ela. Eles são agrupados de acordo com os subsistemas empresariais: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças e comercial.

Os fatores relacionados ao empreendedor estão centrados nas características de personalidade dele que podem interferir na criação e desenvolvimento da empresa. A personalidade é o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente. Os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade são: necessidades, conhecimento, habilidades e valores.

O conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. A experiência faz parte desse grupo, pois é o conhecimento estruturado através da observação e da prática.

A habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades. Manifesta-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. Os valores são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo.

Segundo Orssatto (1998) a figura do empreendedor interfere quando ele deixa de aprender e impede que a sua organização aprende. Assim, o empreendedor deve saber utilizar o conhecimento de seus funcionários e da sociedade para enfrentar os desafios dos estágios de vida das organizações.

Para Cunha e Ferla (1997) o sucesso do empreendimento está na capacidade do empreendedor reunir uma equipe, trabalhar em conjunto, ter obstinação, muita capacidade de trabalho e compreender que é necessário ser criativo.

As principais funções de um empreendedor em relação à sua empresa, segundo Lezana (2001, p. 27), são:

- Procurar e descobrir novas informações;
- Traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens;
- Procurar e descobrir oportunidades e avaliá-las;
- Levantar recursos financeiros necessários para a empresa;
- Desenvolver cronograma e metas;
- Definir responsabilidades de administração;
- Desenvolver o sistema motivacional da empresa;
- Gerar liderança para o grupo de trabalho;
- Definir incertezas ou riscos.

Ainda para Lezana (2001, p.27) “a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova firma. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma”.

O autor ressalta que através da variedade de aspectos que envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa é possível afirmar que não existe um modelo de personalidade empreendedora. Para operar uma empresa com sucesso, ele deve possuir alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa na qual a empresa se encontra. O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar as capacidades físicas e intelectuais.

A figura 2.9 apresenta as características da personalidade do empreendedor nas

dimensões: necessidade, conhecimento, habilidades e valores. Através dessas dimensões Lezana (2001) retrata as especificações necessárias que o empreendedor deve procurar desenvolver para que a empresa possa evoluir no ciclo de vida das organizações de forma bem sucedida.

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação. • Independência. • Desenvolvimento pessoal. • Segurança. • Auto-realização.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos técnicos relacionados com o negócio. • Experiência na área comercial. • Escolaridade. • Experiência em empresas. • Formação complementar. • Vivência com situações novas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de novas oportunidades. • Valorização de oportunidades e pensamento criativo. • Comunicação persuasiva. • Negociação. • Aquisição de informações. • Resolução de problemas.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Existenciais. • Estéticos. • Intelectuais. • Morais. • Religiosos.

Figura 2.9: Características dos empreendedores.(LEZANA, 2001, p. 28)

No modelo de ciclo de vida organizacional elaborado por Adizes (1998) a evolução da empresa se dá através de cinco estágios de crescimento: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude.

No namoro, a motivação do empreendedor tem que extrapolar o conceito de lucro. Um empreendedor saudável é aquele que firma um forte compromisso, apaixonar-se pela idéia, mas que se mantém atento à realidade. É uma pessoa razoavelmente insensata, mas que é capaz de obedecer à razão.

Na infância, a empresa é gerenciada crise a crise. Para superar a infância, o empreendedor tem que ser uma pessoa cheia de entusiasmo e paixão, chegando a sentir

ciúmes se alguém quiser interferir na sua criação. Quando o empreendedor sentir tédio com as atividades empresariais ou perder o controle da organização, seguramente haverá um reflexo nos resultados. A empresa estará caminhando para o fracasso (mortalidade infantil).

A fase da infância é um período necessário a toda empresa. Porém, uma organização não pode permanecer nesta situação por muito tempo, sob pena de que o empreendedor e seus colaboradores percam o entusiasmo, assim a empresa tem que crescer, significando a mudança.

No estágio toca-toca o empreendedor não vê problemas, só oportunidades. O sucesso aparente faz esquecer as dificuldades da infância. O empreendedor tem que estar sempre presente porque só ele tem o direito e a coragem de tomar decisões difíceis. O perigo neste estágio reside na possibilidade, nada remota, de o empreendedor perder o controle da sua empresa por um excesso de confiança.

Na adolescência a empresa renasce, é impossível não delegar. O desafio será delegar sem perder o controle. Para superar esta fase, a empresa terá que conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e institucionalizar a liderança.

A plenitude corresponde ao período mais equilibrado do ciclo de vida de uma empresa. A empresa terá que ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças que o meio lhe impõe, sem perder o controle das suas atividades. Por outro lado, o excesso de controle pode tornar a organização rígida, sem capacidade de reação e, portanto, pouco flexível.

O risco que correm as empresas que alcançam esta fase é o envelhecimento. Ocorre quando a empresa não é capaz de manter-se, ao mesmo tempo, flexível e controlável.

Há uma estreita relação entre as características da personalidade do empreendedor e o crescimento e desenvolvimento de sua empresa. Essas características são determinantes para que a organização supere cada fase do seu ciclo de vida.

Segundo Lezana (2001, p. 28) “à medida que a empresa evolui, exige do empreendedor modificações substanciais no seu comportamento. Por exemplo, numa fase ele deverá ser um bom técnico; em outra, um bom gerente; e numa terceira, um bom dono”.

O empreendedor precisa modificar seu comportamento em relação à empresa, assim como, suas características de personalidade. Os primeiros anos de uma organização exigem do dono uma dedicação integral. Nas etapas de nascimento e sobrevivência, a empresa depende do conhecimento técnico e comercial do empreendedor.

A empresa então começará uma etapa de crescimento que vai demandar conhecimentos na área de gestão empresarial. O empreendedor que quiser alcançar esta fase terá que adquirir o conhecimento antecipadamente para fazer frente ao novo desafio. A aquisição de conhecimentos é de vital importância, porém não basta apenas saber. O empreendedor precisa conhecer a técnica e saber aplicá-la devidamente. À medida que a empresa evolui, o empreendedor terá que desenvolver habilidades de negociação, de comunicação e identificação de oportunidades. Os valores éticos e morais do superior na relação com seu subordinado terão conseqüências mais diretas do que quando o empreendedor administrar um número maior de empregados.

Lezana (2001, p. 29) enfatiza que “a superação das etapas do ciclo de vida da organização desafia tanto a empresa quanto o empreendedor. Há que estar atento às exigências de cada etapa e de cada momento para poder tomar as medidas necessárias para enfrentá-las”.

Orssatto (1998) enfatiza que a evolução da empresa será permitida ou impedida pelas características de personalidade do empreendedor. Para ele à medida que a empresa cresce ela exige modificações no comportamento de seu dono e quanto mais rápido o crescimento mais rápido o empreendedor deve mudar.

Orssatto (1998) conclui que os fatores que afetam significativamente o processo de crescimento dos empreendimentos e dos empreendedores resultam dos critérios de decisão, política e diretrizes adotadas na empresa pelos seus gestores. O crescimento, segundo ele, nem sempre ocorre de maneira ordenada.

Lezana (2001) utiliza o seguinte modelo para descrever o ciclo de vida da empresa e seu relacionamento dos conhecimentos e habilidades necessários a cada fase do ciclo de vida das organizações.

Gerber (1996) expõe que uma pessoa que inicia um negócio deve ser três pessoas: o empreendedor, o técnico e o gerente. O equilíbrio entre essas três dimensões permite o desenvolvimento da organização. O primeiro procura inovar, criar novos produtos, buscar novos mercados. O segundo visa a organização, o planejamento, a ordem e a previsibilidade. O terceiro se preocupa somente com o fazer, executar. As coisas para ele devem ser concretizadas e gosta de controlar seu ritmo de trabalho.

Características	Nascimento	Sobrevivência	Crescimento	Expansão	Maturidade
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> •Técnico do produto e processo de fabricação; •Técnico comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestão financeira; •Gestão comercial; •Gestão de R.H. •Gestão da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> •Planejamento estratégico; •Administração de pessoal; •Estratégia empresarial. 		
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar várias coisas ao mesmo tempo; •Vendas; •Negociação; •Resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> •Autodisciplina; •Adaptar-se às necessidades da organização; •Adquirir informação; •Avaliar oportunidades; Pensar criticamente 	<ul style="list-style-type: none"> •Delegar; •Liderança; •Comunicação persuasiva; •Identificação de oportunidades. 		

Figura 2.10: Ciclo de vida e características do empreendedor. (LEZANA, 2001, p. 53)

Com os conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica será desenvolvida no próximo capítulo a metodologia para o levantamento e análise dos dados da pesquisa com as microempresas.

CAPÍTULO 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Procedimentos Metodológicos

Destaca-se que o presente estudo é de caráter exploratório, haja vista que o mesmo tem como objetivo analisar, explicar e explorar um fenômeno. Para tal, sugere-se a aplicação de uma pesquisa, visando à obtenção de informações que contribuam diretamente para atingir o objetivo geral deste trabalho.

Conforme Sant'ana (1996, p. 22), a pesquisa consiste em:

Completar um conjunto de critérios ou opiniões, ou mesmo intuição do administrador, procurando reconstituir todas as relações que se estabelecem entre os fatos, ou descrever, através de sondagens periódicas, as tendências de um mercado que está em permanente mudança e transformação.

Por sua vez, o instrumento de pesquisa utilizado é o questionário, o qual será aplicado em entrevistas com os empresários. A partir dos questionários aplicados é possível levantar com maior exatidão as informações pertinentes ao ciclo de vida das microempresas envolvidas na pesquisa.

Antes da aplicação dos questionários houve a realização de um pré-teste para verificar a adequabilidade dos mesmos. A partir do pré-teste poderia surgir alterações e complementos, visando torná-lo mais adequado à pesquisa de informações.

O estudo implicará no envolvimento de uma população em especial: microempresas. Além disso, a análise de tais empresas incidirá diretamente sobre empresas com idade de até seis anos. Houve a limitação quanto ao porte e idade das empresas, em função de uma gama muito variada de informações que serão coletadas, bem como do setor em que atuam.

A figura 3.1 demonstra a representatividade das empresas a serem pesquisadas em face àquelas que formam a base dos estudos aqui analisados.

PORTE DA EMPRESA	LOCAL DA EMPRESA	UNIVERSO PROVÁVEL	AMOSTRA ANALISADA	PERCENTAGEM (REPRESENTATIVIDADE)
Micro	Maringá	183	150/77	51,33%
TOTAL	===	183	150/77	51,33%

Figura 3.1: Representatividade das empresas analisadas (Dados primários da pesquisa)

Foram levantadas 183 empresas através da Junta Comercial, Prefeitura Municipal e Associação Comercial e Industrial de Maringá, entretanto somente 150 empresas foram localizadas nos endereços fornecidos das quais houve um retorno de 77 questionários.

Através do teorema do limite central, Bussab e Marettin (2002, p. 274) explicam que se a população original tem uma distribuição próxima da normal, a convergência é rápida; se a população original se afasta muito de uma normal, a convergência é mais lenta, ou seja, necessita-se de uma amostra maior para que \bar{X} (média) tenha uma distribuição aproximadamente normal. Para amostras da ordem de 30 ou 50 elementos, a aproximação pode ser considerada boa.

Os cálculos efetuados através do teorema do limite central demonstram a confiabilidade da amostra selecionada.

Intervalo de confiança para a proporção populacional.

$N=183$

$n=150$

$\sum x_i = \text{quantidade de resposta sim}$

$$\hat{p} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{77}{150} = 0,5133 \quad (1)$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p}$$

$$\hat{q} = 1 - 0,5133$$

$$\hat{q} = 0,4867$$

Intervalo de confiança para a proporção populacional:

$$P \times \left[\frac{\hat{p} - z\frac{\alpha}{2}}{2} \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times \hat{q}(N-n)}{n(N-1)}} \leq p \leq \hat{p} + z\frac{\alpha}{2} \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times \hat{q}(N-n)}{n(N-1)}} \right] = 1 - \alpha \quad (02)$$

$$(1 - \alpha) = 95\%$$

$$z \times \frac{\alpha}{2} = 1,96$$

$$P \times \left[0,5133 \pm 1,96 \times \sqrt{\frac{0,5133 \times 0,4867 \times (183 - 150)}{150 - (150 - 1)}} \right]$$

$$P \times [0,5133 \pm 0,0376] = 95\%$$

$$P \times [0,4757 \leq p \leq 0,5509] = 95\% \text{ ou } 47,57\% \leq p \leq 55,09\%$$

Portanto, o erro estimado é de 0,0376, isto significa que 95% das vezes a verdadeira proporção de questionários recebidos estão contidos no intervalo de 47,57% a 55,09%. Como a amostra do trabalho é de 77 empresas ela é considerada confiável pelo teorema do limite central.

3.2 Construção dos Questionários

Para o levantamento dos dados necessários à pesquisa, opta-se pelo uso de quatro questionários, assim constituídos:

- o primeiro questionário identifica as informações básicas como o porte da empresa, sendo o mesmo constituído por sete questões de carácter geral. Sua finalidade é levantar a classificação das empresas quanto o seu ramo, seu porte através do faturamento, como a empresa foi constituída e a sua faixa etária (ver apêndice 2). As empresas que se enquadrarem nos ramos de confecções, que possuírem faturamento de até R\$ 900.000,00 e menos de 20 funcionários, serão aplicados os demais questionários.

- o segundo questionário identifica o perfil do empreendedor. Sua finalidade é diagnosticar o perfil do empreendedor da microempresa fornecendo subsídios para a análise dos fatores de estagnação das empresas. As questões dos questionários envolvem as variáveis: grau de escolaridade do empreendedor, conhecimento do ramo antes da abertura do negócio, atividade desenvolvida antes da abertura do negócio, realização de pesquisa para abertura do negócio, motivo para abertura do negócio. As demais questões deste questionário são a postura gerencial dos empreendedores, envolvendo os aspectos como: relação com concorrentes, previsão de vendas, estratégias para aumentar vendas, tomada de decisões sobre investimentos e como a empresa é administrada; (ver apêndice 2)

- o terceiro questionário coleta informações para a identificação do estágio do ciclo de vida das empresas. Constituído por oito questões baseadas no modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes (1998) cada pergunta tem por finalidade identificar qual estágio a empresa se encontra em relação às características ao seu modelo. A primeira questão aborda o processo decisório da empresa e é constituída de sete opções cada uma representando um estágio no ciclo de vida das organizações. As demais questões abordam: diretrizes e políticas, planejamento, hierarquia, foco de atenção, desempenho financeiro, forma de gestão e controles; as quais constituem as variáveis do estudo. (ver apêndice 2)

- o quarto questionário identifica os problemas referentes aos estágios do ciclo de vida das organizações levantando os fatores de estagnação das empresas. Cada bloco de questões levanta os problemas referentes à cada estágio; (ver apêndice 2). Para a elaboração das questões será utilizado o modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes (1998), no qual o autor levanta os principais problemas que impedem a evolução das empresas e que se não tratados podem ocasionar a morte, caracterizando as demais variáveis do trabalho.

3.3 Considerações para Aplicação dos Questionários

Por ser um instrumento de pesquisa objetivo, o questionário, é utilizado para que as respostas sejam claras e dentro da perspectiva do estudo, permitindo um raciocínio lógico para as análises.

Pelo fato da amostra envolver um grande número de empresas, pelas diferenças de entendimento dos inquiridos, pela falta de tempo dos inquiridos em responder questões abertas, o questionários se mostra um instrumento mais adequado à aplicação em relação a entrevista. Portanto, se faz uso do questionário fechado, pois visa propiciar uma avaliação mais objetiva independentemente da capacidade de descrição dos entrevistados.

Visando a qualidade das respostas dos questionários, os seguintes cuidados são tomados na sua aplicação:

1. para a aplicação do questionário é necessário marcar hora e local de acordo com as necessidades das pessoas que vão responder o questionário, para que estes se sintam confortáveis em responder cada uma das questões;
2. antes da aplicação dos questionários é certificado que o empreendedor realmente quer participar da pesquisa, se não está se sentindo coagido;
3. iniciar os questionários pela perguntas mais simples,
4. a linguagem deve ser adequada ao nível dos empreendedores determinada no pré-teste, entretanto caso algum não entenda alguma questão, esta será reelaboradas na hora pelo pesquisador;
5. como as questões são de caráter analítico, por parte dos entrevistados, as possibilidades de respostas serão esgotadas tendo, portanto, várias opções para o melhor entendimento das fase do ciclo de vida.

Os questionários são aplicados pela pesquisadora, pois a mesma tem condições de resolver os problemas que surjam ao longo da aplicação.

CAPÍTULO 4. APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada em microempresas do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná, com o objetivo de analisar os problemas que podem ter levado à estagnação das mesmas na visão do ciclo de vida das organizações.

4.1 Empresas Pesquisadas

O setor de confecções de Maringá e região tem um dos parques industriais mais automatizados do país, não deixando nada a desejar em relação às indústrias de outros centros de excelência do setor no país.

O incremento do setor vem ocorrendo há alguns anos e o retorno tem sido satisfatório com as empresas, se destacando no mercado nacional como fabricantes de produtos que tem penetração do norte ao sul do Brasil.

As empresas da região atuam na pronta-entrega e/ou com representantes, outras atuam como façção para indústrias cujas marcas são nacionalmente conhecidas como: Ellus, Zoomp e Triton.

A produção estimada, segundo o sindicato das empresas do vestuário (Sidvest), é de dois milhões de peças/mês na região norte e noroeste do Paraná. Para absorver toda essa demanda as empresas precisam cada vez mais de mão-de-obra qualificada e de conhecimento gerencial para analisar as mudanças mercadológicas.

Através de uma pesquisa documental na Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Maringá e na Associação Industrial e Comercial do Paraná foram identificadas 300 indústrias de confecção na cidade de Maringá. Destas 183 eram microempresas, caracterizadas pelo faturamento de até R\$ 900.000,00 anuais e número de funcionários inferior ou igual a dezenove, respectivamente segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES, 2001) e Social e o Ministério do Trabalho (www.ministeriodotrabalho.gov.br, 1998).

Do universo de microempresas existentes na cidade, 183, das quais foi possível localizar 150, sendo pesquisadas 77, representando uma amostra de 51,33% da população, sendo um número expressivo para a análise da realidade da microempresa na cidade de Maringá, conforme confiabilidade demonstrada no item 3.1.

A figura 4.1 apresenta a distribuição de empresas pesquisadas em função da sua faixa etária.

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
De um a dois anos	16
De dois a quatro anos	31
De quatro a seis anos	30
TOTAL	77

Figura 4.1: Microempresas pesquisadas de acordo com a faixa etária. (Dados Primários, jan/2002).

4.2 Características do Modelo de Gestão das Microempresas

Para a identificação das características do modelo de gestão das microempresas, baseado no ciclo de vida das organizações, foram abordados os seguintes aspectos: processo decisório, formalização, planejamento, estrutura hierárquica, foco de atenção, desempenho financeiro, forma de gestão e controle, os quais representam as características principais dos estágios do ciclo de vida das organizações.

Inicialmente foram levantadas as características do modelo de gestão das microempresas baseadas no ciclo de vida das organizações por grupo etário, de um a dois anos, de dois a quatro anos e de quatro a seis anos. O levantamento dessas características permitiu identificar o estágio de vida do grupo. Esses dados foram levantados através do terceiro questionário que identifica o estágio no ciclo das organizações, conforme demonstrado no apêndice 2.

Após a análise das características do modelo de gestão das microempresas foi realizada uma comparação entre mesmas da mesma faixa etária para que se pudesse identificar os fatores que poderiam ter levado à sua estagnação em relação às faixas etárias, nos seguintes aspectos: perfil empreendedor e problemas nos estágios do ciclo de vida das empresas, respectivamente questionários dois e quatro, (ver apêndice 2).

Para a identificação das características do modelo de gestão, baseado no estágio de vida dos grupos de empresas pesquisadas, foi utilizado o gabarito para identificação destas características do ciclo de vida das organizações, elaborado a partir do questionário (apêndice 1).

A análise foi realizada em todos os estágios do ciclo de vida das organizações de Adizes (1998), apesar da microempresa estar nos estágios iniciais, entretanto uma empresa jovem pode apresentar envelhecimento precoce, reduzindo sua flexibilidade.

As análises que se seguem são oriundas da fundamentação teórica e dos dados coletados nas empresas mediante a aplicação dos questionários.

A divisão das microempresas por faixa etária de um a dois anos, de dois a quatro anos e de quatro a seis anos foi utilizada para que dentro de cada faixa fossem detectadas empresas estagnadas ou dentro do ciclo normal de vida, ou seja, tornando possível visualizar se as empresas mais velhas estão ou não mais evoluídas que as mais novas.

4.2.1 Microempresas pesquisadas de um a dois anos de vida

As 16 empresas pesquisadas de um a dois anos de vida, conforme figura 4.1, em sua maioria apresentam características do estágio de vida de infância, com exceção nos aspectos de foco de atenção, desempenho financeiro, forma de gestão e controles nos quais não há um estágio definido, como se apresenta na figura 4.2, com a qual foram feitas as análises seguintes, assim como com a utilização da obra de Adizes (1998).

Na infância, o processo decisório é centralizado no proprietário, com baixa participação dos funcionários e na imensa maioria das vezes ocorre em nível operacional. Apenas três empresas da amostra não apresentam o processo decisório típico do estágio de infância. Uma está no estágio toca-toca, de acordo com a figura 4.2, no qual alterna períodos de centralização e descentralização das decisões. A outra, de acordo com a figura 4.2, está no estágio de estabilidade com o processo descentralizado e focado nas relações interpessoais e a terceira possui o processo decisório descentralizado, mas com grupos internos, brigando pelo poder de forma política.

A formalização das diretrizes e políticas é inexistente, tendo em vista a tentativa de atender a todas as exigências dos clientes.

CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE VIDA	ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES							
	Infância	Toca-toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia	Burocracia incipiente e morte	TOTAL
Processo Decisório	13	01	00	00	01	01	00	16
Formalização	12	01	00	03	00	00	00	16
Planejamento	09	00	04	00	02	00	01	16
Estrutura Hierárquica	10	04	02	00	00	00	00	16
Foco de atenção	05	02	03	01	03	01	01	16
Desempenho Financeiro	02	05	04	02	01	00	02	16
Forma de Gestão	06	02	06	01	00	00	01	16
Controle	05	00	06	00	05	00	00	16

Figura 4.2: Identificação das características do modelo de gestão das microempresas de um a dois anos de vida. (Dados Primários, jan/2002.).

No grupo de microempresas pesquisadas de um a dois anos, conforme figura 4.2, três empresas indicam ter suas diretrizes e políticas do estágio de plenitude, no qual estas são estabelecidas e formalizadas e uma que os possui em pouca quantidade e formalizando com a percepção das necessidades deles, portanto no estágio toca-toca. As demais empresas estão no estágio de infância. O planejamento é informal e baseado no fazer. A preocupação maior é com as vendas, pois algumas empresas apresentam caixa deficitário em seu desempenho financeiro.

As demais empresas realizam o planejamento de acordo com o descrito nos estágios de adolescência, estabilidade e burocracia incipiente e morte. Na adolescência o planejamento é realizado de forma pouco estruturada e visa à transposição de metas, de vendas para lucro sobre vendas.

Na estabilidade, o planejamento é formal, focado no lucro a curto prazo e valoriza os produtos existentes. Na burocracia incipiente e morte há perda de foco nos clientes e mercado e as questões internas são preponderantes. A estrutura hierárquica é informal e linear com a autoridade centralizada no proprietário. No estágio toca-toca a estrutura ainda é linear, mas com alguns cargos definidos, geralmente os de venda e produção. Neste estágio há quatro empresas. Na adolescência a estrutura é funcional e um administrador profissional é contratado. Neste estágio estão duas empresas, conforme figura 4.2.

O foco de atenção do gestor é na procura de novas oportunidades de vendas e sua gestão é de acordo com os acontecimentos, portanto é uma empresa reativa. No foco de atenção pode-se ver que as empresas agem de forma diferente, pois esta característica está relacionada com a visão estratégica da empresa.

Cinco empresas estão no estágio de infância. Duas no estágio toca-toca, com foco de atenção na diversificação dos produtos e na busca de novos mercados. Três estão no estágio de adolescência e o enfoque é no lucro sobre as vendas e não mais em quantidade. Uma está no estágio de plenitude com o foco na geração de novas empresas e no desenvolvimento de novos produtos e mercados. Uma está na aristocracia, onde a empresa adquire novas formas de organizações com o objetivo de obter produtos mais sofisticados, serviços personalizados e mercados novos. E a outra está na burocracia de forma incipiente, fadada à morte, no qual o foco é na organização interna.

O desempenho financeiro típico da infância é o caixa negativo, nos estágios seguintes a situação financeira da empresa apresenta caixa positivo até chegar à burocracia incipiente e morte, quando este volta a apresentar caixa deficitário.

Na amostra percebe-se que 12 empresas estão apresentando desempenho financeiro satisfatório e que estão preocupadas com o controle de custos para garantir a lucratividade, assim como a expansão de suas vendas e mercados, caracterizando diferentes estágios. Duas estão na infância com caixa negativo e outras duas estão na burocracia incipiente e a sua morte é previsível, precisando de intervenção imediata, caso contrário podem morrer por falta de capital de giro.

Através da figura 4.2 foi possível identificar os estágios de vida das empresas de um a dois anos e a partir dos dados dos questionários e por meio de Adizes (1998) chega-se as seguintes constatações.

Na infância, a forma de gestão é informal, rígida e centrada no proprietário. As empresas apresentam a forma de gestão em diferentes estágios, seis estão na infância, seis na adolescência, duas no toca-toca, uma na plenitude e a outra na burocracia incipiente e morte. Na adolescência a empresa busca eficiência, sua preocupação é com os custos e existem crises entre o administrador e o empreendedor.

No estágio toca-toca as crises são gerenciadas e a empresa é focada na eficácia. Na plenitude a gestão é baseada no planejamento, valoriza as áreas de vendas, produção e finanças. Na burocracia incipiente e morte há grande quantidade de sistemas formais e pouco integrados e em alguns casos sem funcionalidade e integração.

No estágio de infância, os controles são praticamente inexistentes e os poucos que existem são de conhecimento apenas do proprietário que os realiza de forma informal, ou seja, sem procedimentos técnicos.

Os controles utilizados nas empresas seguem o formato dos estágios de infância, adolescência e estabilidade. Na adolescência os controles são os de custos e para melhoria da qualidade. Na estabilidade, os controles são baseados em dados financeiros.

Diante dos dados apresentados pode-se concluir que as microempresas, na faixa etária de um a dois anos, apresentam características típicas do estágio de infância. Entretanto, algumas estão tentando evoluir para estágios mais avançados demonstrando o caráter simbiótico das organizações sociais.

4.2.2 Microempresas pesquisadas de dois a quatro anos de vida

No grupo pesquisado foram identificadas 31 microempresas entre dois e quatro anos de vida, conforme figura 4.1. Como para as empresas de um a dois anos de vida, o grupo de dois a quatro anos também apresenta um maior número de características do estágio de infância, de acordo com a figura 4.3.

Tendo em vista que na análise anterior as características do modelo de gestão das microempresas de um a dois anos já terem sido discutidos os diferentes estágios e suas particularidades, nesta seção se aborda somente os estágios que não foram analisados anteriormente, tendo como referências os dados dos questionários e a obra de Adizes (1998).

Na figura 4.2, não foi tecido comentário sobre o estágio de adolescência no aspecto do processo decisório, pois as 16 empresas da amostra de um a dois anos não apresentavam essa característica. No grupo de dois a quatro anos, algumas empresas apresentam seu processo decisório no estágio de adolescência. Neste estágio, o processo decisório é descentralizado, com a divisão do poder entre o fundador e o administrador contratado.

CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE VIDA	ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES							TOTAL
	Infância	Toca-toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia	morte Burocracia incipiente e	
Processo Decisório	17	04	05	00	05	00	00	31
Formalização	14	06	02	09	00	00	00	31
Planejamento	13	01	06	07	04	00	00	31
Estrutura Hierárquica	10	11	02	08	00	00	00	31
Foco de atenção	15	02	05	01	07	00	01	31
Desempenho Financeiro	03	02	13	11	00	00	02	31
Forma de Gestão	11	04	05	10	00	01	00	31
Controle	11	00	10	02	05	01	02	31

Figura 4.3: Identificação das características do modelo de gestão das microempresas de dois a quatro anos de vida. (Dados Primários, jan/2002.).

Quanto à formalização dos procedimentos e diretrizes da empresa, o estágio de adolescência também não foi analisado, pois as empresa de um a dois anos não apresentam este aspecto. Na adolescência, a formalização está em processo de elaboração com resistência para sua adoção e às vezes não são seguidas.

Em relação ao planejamento, não foram discutidos os estágios toca-toca e plenitude, porque nenhuma das empresas de um a dois anos apresentavam estes estágios. No estágio toca-toca o planejamento é informal com a empresa investindo em vários negócios. Na plenitude o planejamento é formal, sendo os planos e objetivos estabelecidos e perseguidos.

As características estruturais, foco de atenção e desempenho financeiro são as mesmas das empresas de um a dois anos.

Quanto à forma de gestão, somente o estágio de aristocracia não foi discutido, pois as empresas de um a dois anos não apresentavam características deste estágio. Neste estágio a empresa é gerenciada por grupos de poder e de política. Quanto aos controles, os estágios de plenitude, aristocracia e burocracia incipiente e morte não aparecem nas empresas de um a dois anos.

O controle na plenitude é de autocontrole da empresa com o uso rígido de orçamentos. No estágio de aristocracia os controles são rígidos e focados em como as coisas são e não em por que são. Na burocracia incipiente e morte os controles são em grande quantidade e sem finalidade.

Pode-se verificar comparando a figura 4.2 e 4.3 que com o envelhecimento das empresas há uma preocupação maior com sua estrutura hierárquica e conseqüentemente com a divisão do trabalho horizontal e vertical. O planejamento também se modifica, havendo uma maior formalização e perseguição dos planos e objetivos. Outro aspecto é a melhora do desempenho financeiro com vendas boas, mas lucros menores, na adolescência, e algumas empresas na plenitude com as vendas e lucratividade estáveis.

4.2.3 Microempresas pesquisadas de quatro a seis anos de vida

Das 30 empresas de quatro a seis anos de vida (figura 4.1), encontra-se um grupo expressivo de empresas no estágio toca-toca, entretanto a maioria ainda está no estágio de infância, como se observa na figura 4.4.

As características destas empresas no estágio de toca-toca são: processo decisório, formalização, estrutura hierárquica e forma de gestão. O processo decisório no estágio toca-toca alterna períodos de centralização e descentralização. Demonstra a necessidade de controles eficazes sobre o desempenho dos funcionários, assim como de uma definição clara de autoridade e responsabilidades dos mesmos. A falta de descrição de cargos e funções também provoca o insucesso no processo de descentralização.

CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE VIDA	ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES							
	Infância	Toca-toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia	Burocracia incipiente e morte	TOTAL
Processo Decisório	19	09	00	01	01	00	00	30
Formalização	10	09	05	03	01	01	01	30
Planejamento	15	01	11	01	02	00	00	30
Estrutura Hierárquica	11	08	00	11	00	00	00	30
Foco de atenção	10	06	05	01	07	00	01	30
Desempenho Financeiro	00	04	13	05	01	03	04	30
Forma de Gestão	09	07	06	07	00	01	00	30
Controle	15	00	10	01	02	01	01	30

Figura 4.4: Identificação do estágio de vida das microempresas de quatro a seis anos de vida.

(Dados Primários, jan/2002.).

A formalização no estágio toca-toca é pouca e informal e a empresa percebe as suas necessidades. Esse grau de formalização não permite a descentralização, pois as pessoas sabem somente como devem executar suas atividades, mas não sabem como melhorá-las e não têm visão gerencial, a qual está concentrada no proprietário. Neste estágio a estrutura hierárquica é linear e com poucos cargos. Na estrutura linear todo o poder está concentrado no gestor e há uma unidade de comando. Os cargos inferiores somente executam as atividades e recorrem ao gestor quando as atividades não são de rotina.

A forma de gestão no estágio toca-toca é caracterizado com o foco nas vendas havendo crises que são gerenciadas. Por apresentar vendas em expansão o gestor não se preocupa com a eficiência dos seus processos, pois seu caixa é positivo. As mudanças no ponto de vista do empreendedor não são necessárias.

Um grupo menor de empresas apresenta algumas características do estágio de adolescência no aspecto: desempenho financeiro, planejamento e controles.

O planejamento no estágio toca-toca é informal e os investimentos são pulverizados em outros negócios. Como a lucratividade não é boa, o empresário busca evoluir para o estágio de adolescência, existem 11 empresas neste estágio, de acordo com a figura 4.4. O planejamento na adolescência busca transpor as metas de vendas para lucro. O empresário começa a usar processos um pouco mais formais e estruturados do planejamento e de decisão quanto às vendas.

Se o desempenho financeiro era bom no estágio toca-toca, aos poucos o empreendedor percebe que o seu lucro não é compatível com o seu volume de vendas, passando a se preocupar com os custos, nesta fase há 13 empresas (figura 4.4). Cinco empresas estão no estágio de plenitude com vendas e lucros estáveis usando o controle dos custos.

Para que a empresa alcance a adolescência os controles também devem ser modificados. No grupo de empresas pesquisadas nesta faixa etária 10 estão usando controles típicos da adolescência, na figura 4.4. Neste estágio os controles são o de custos e de qualidade. Os controles de custos permitirão a empresa manter ou aumentar a sua lucratividade e os de qualidade permitirão que a empresa mantenha seus clientes fiéis, levando à evolução.

4.2.4 Análise comparativa das microempresas pesquisadas

Através dos dados levantados nas três faixas etárias percebe-se que as empresas mais velhas já deveriam estar em estágios mais evoluídos, ou seja, deveriam ter transposto o estágio de infância e toca-toca e atingido a adolescência. Para uma melhor comparação entre os grupos de empresas por faixa etária analisar-se-á por pares de características dos estágios de acordo com as figuras 4.5, 4.6, 4.7 e 4.8, assim como analisando a obra de Adizes (1998).

Quanto ao processo decisório constata-se que com o envelhecimento das empresas não há uma mudança significativa na forma de sua realização, conforme figura 4.5.

Apesar de existir uma evolução do estágio de infância para a toca-toca de 6,3% nas empresas de 1 a 2 anos, para 30% nas empresas de 4 a 6 anos, o número delas que permanecem com o processo decisório na infância ainda é muito grande, sendo 54,9% das empresas de 2 a 4 e de 63,4% nas de 4 a 6 anos de vida, conforme figura 4.5.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS											
	PROCESSO DECISÓRIO						FORMALIZAÇÃO					
	1		2		4		1		2		4	
	a	%	A	%	A	%	a	%	a	%	a	%
	2		4		6		2		4		6	
Infância	13	81,1	17	54,9	19	63,4	12	75,0	14	45,2	10	33,1
Toca-toca	01	6,3	04	12,9	09	30,0	01	6,3	06	19,4	09	30,0
Adolescência	00	00	05	16,1	00	00	00	00	02	6,4	05	17,0
Plenitude	00	00	00	00	01	3,3	03	18,7	09	29,0	03	10,0
Estabilidade	01	6,3	05	16,1	01	3,3	00	00	00	00	01	3,3
Aristocracia	01	6,3	00	00	00	00	00	00	00	00	01	3,3
Burocracia	00		00	00	00	00	00	00	00	00	01	3,3
incipiente												
morte												
Total	16	100	31	100	30	100	16	100	31	100	30	100

Figura 4.5: Estágio do processo decisório e formalização de acordo com as faixas etárias.

(Dados Primários, set/2001.).

Outro aspecto a considerar é que grupo de empresas na faixa etária de 2 a 4 anos, 16,1% tem seu processo decisório ou no estágio de adolescência ou no de estabilidade. Na faixa etária de 4 a 6 anos somente 3,3% delas conseguiram atingir o estágio de plenitude e estabilidade. Portanto, indicam sinais de estagnação.

O estágio de aristocracia, quanto ao processo decisório, foi verificado em apenas uma empresa na faixa etária de 1 a 2 anos, indicando também uma possível estagnação.

Quanto ao processo de formalização das diretrizes e sistemas constata-se uma evolução. Nas empresas de 1 a 2 anos 75% estão no estágio de infância, enquanto que nas de 2 a 4 anos esse índice é de 45,2%, caindo para 33,1% nas de 4 a 6 anos. Conseqüentemente, o número de empresas no estágio de toca-toca também aumentou de 6,2% na faixa etária de 1 a 2 anos, para 19,4% na faixa de 2 a 4 anos, alcançando 30% na faixa de 4 a 6 anos de vida.

Nenhuma empresa da faixa etária de 1 a 2 anos apresenta a sua formalização no estágio de adolescência. Já na faixa etária de 2 a 4 anos, 6,4% estão na adolescência e 17,0% na faixa etária de 4 a 6 anos.

Outras empresas apresentam o processo de formalização das diretrizes mais evoluído. Na faixa etária de 1 a 2 anos, 18,7% das empresas estão na plenitude enquanto que na faixa etária de 2 a 4 anos esse índice aumenta para 29% e cai para 10% na faixa de 4 a 6 anos.

No estágio de estabilidade somente as empresas da faixa etária de 4 a 6 anos apresentam essa característica, entretanto é apenas uma empresa. O mesmo se constata no estágio de aristocracia e burocracia, estes últimos indicam que a empresa pode ir à morte.

Como foi constatado no processo decisório uma baixa evolução da forma de realização, percebe-se o mesmo quanto ao planejamento. Uma possível explicação para tal fato pode ser por estas atividades serem de responsabilidade do empreendedor e este resistir na descentralização de sua administração através da delegação de poderes aos funcionários.

Em relação ao planejamento este é feito segundo os moldes do estágio de infância em 56,3% das empresas na faixa etária de 1 a 2 anos, 42,0% nas empresas de 2 a 4 anos e 50% nas empresas de 4 a 6 anos, conforme figura 4.6.

Há uma melhora significativa em relação ao processo decisório e a formalização quando se vê que uns números maiores de empresas evoluíram do estágio de infância para a adolescência no aspecto de realização do planejamento. Na faixa etária de 1 a 2 anos 25% realizam o planejamento nos moldes da adolescência, caindo para 19,3% na faixa de 2 a 4 anos e aumentam para 36,8% na faixa etária de 4 a 6 anos.

No estágio toca-toca só foram identificadas empresas na faixa etária de 2 a 4 anos e de 4 a 6 anos, representando 3,2 e 3,3% em cada faixa etária, conforme os dados apresentados na figura 4.6.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS											
	PLANEJAMENTO						ESTRUTURA HIERÁRQUICA					
	1		2		4		1		2		4	
	a	%	a	%	a	%	a	%	a	%	a	%
	2		4		6		2		4		6	
Infância	09	56,3	13	42,0	15	50,0	10	62,5	10	32,2	11	37,0
Toca-toca	00	00	01	3,2	01	3,3	04	25,0	11	35,4	08	26,0
Adolescência	04	25,0	06	19,3	11	36,8	02	12,5	02	6,4	00	00
Plenitude	00	00	07	22,5	01	3,3	00	00	08	26,0	11	37,0
Estabilidade	02	12,5	04	13,0	02	6,6	00	00	00	00	00	00
Aristocracia	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Burocracia	01	6,2	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
incipiente e morte												
Total	16	100	31	100	30	100	16	100	31	100	30	100

Figura 4.6: Estágio do planejamento e estrutura hierárquica de acordo com as faixas etárias.(Dados Primários, set/2001).

No estágio de plenitude 22,5% das empresas de 2 a 4 anos apresentam aspectos deste estágio e 3,3% das empresas de 4 a 6 anos. No estágio de estabilidade 12,5% das empresas de 1 a 2 anos e 13,0% das empresas de 2 a 4 anos e 6,6% das empresas de 4 a 6 anos apresentam esse estágio.

A estrutura hierárquica está relacionada com a formalização da empresa no sentido de que para uma estrutura bem definida é preciso formalizar cargos e funções dentro das empresas. Os dados mostram que tanto no aspecto formalização quanto na estrutura hierárquica as empresas evoluíram para melhor.

Na faixa etária de 1 a 2 anos, 62,5% das empresas possuem uma estrutura hierárquica típica da infância, enquanto que na faixa de 2 a 4 anos esse índice cai para 32,2% das empresas e chega a 37% na faixa etária de 4 a 6 anos.

A evolução do estágio de infância para o toca-toca é maior entre as empresas de 2 a 4 anos, sendo de 35,4%, enquanto que nas de 4 a 6 foi de 26% e de 25% nas de 1 a 2 anos de vida.

O estágio de adolescência é alcançado somente por duas empresas do grupo de 1 a 2 anos e de 2 a 4 anos. As empresas de 4 a 6 anos não apresentam empresas neste estágio. Já no estágio de plenitude onze empresas do grupo, 37%, alcançaram este estágio, enquanto que no grupo de 1 a 2 nenhuma empresa o alcançou e somente 26% do grupo de 2 a 4 atingiram este estágio.

O foco de atenção diz respeito à forma de atuação da empresa e se percebe que há posicionamentos diferentes com algumas empresas atingindo o estágio da burocracia. O foco de atenção com a busca de novas oportunidades de vendas, típico do estágio da infância é maior nas empresas de 2 a 4 anos com 48,4% delas, caindo para 33,3% nas empresas de 4 a 6 anos e de 31,3% nas empresas de 1 a 2 anos, conforme figura 4.7.

O foco de atenção no estágio de aristocracia e burocracia é com a organização interna, apesar do número de empresas ser pequeno isso pode indicar que há muitos problemas internos devido à falta de sistemas e procedimentos estabelecidos ou por problemas de liderança do empresário.

Outros estágios que se destacam são a adolescência e a estabilidade. Na adolescência o foco de atenção está na mudança do volume de vendas para o lucro. Nas empresas de 1 a 2, de 2 a 4 anos e de 4 a 6 anos o índice de empresas com esta preocupação é de 18,8%, 16,1% e 16,7%, respectivamente.

Na estabilidade o foco é na melhoria dos produtos existentes, alcançando um índice em torno de 23% tanto nas empresas de 2 a 4 anos e de 4 a 6 anos. A preocupação com a melhoria dos produtos existentes é de 18,8% nas empresas de 1 a 2 anos de vida.

A característica do desempenho financeiro, ver figura 47, mostra que as empresas estão em um mercado lucrativo, com vendas em expansão. As empresas estão em sua maioria nos estágios toca-toca e adolescência na faixa etária de 1 a 2 anos, totalizando 56,3%. Na faixa etária de 2 a 4 anos e de 4 a 6 anos a maioria está no estágio de adolescência e plenitude, totalizando respectivamente 77,4% e 59,8%.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS											
	FOCO DE ATENÇÃO						DESEMPENHO FINANCEIRO					
	1		2		4		1		2		4	
	a	%	a	%	a	%	a	%	a	%	a	%
	2		4		6		2		4		6	
Infância	05	31,3	15	48,4	10	33,3	02	12,5	03	9,7	00	00
Toca-toca	02	12,5	02	6,4	06	20,0	05	31,3	02	6,5	04	13,4
Adolescência	03	18,8	05	16,1	05	16,7	04	25,0	13	42,0	13	43,4
Plenitude	01	6,2	01	3,2	01	3,3	02	12,5	11	35,4	05	16,7
Estabilidade	03	18,8	07	22,6	07	23,4	01	6,2	00	00	01	3,3
Aristocracia	01	6,2	00	00	00	00	00	00	00	00	03	10,0
Burocracia	01	6,2	01	3,2	01	3,3	02	12,5	02	6,4	04	13,4
incipiente e morte												
Total	16	100	31	100	30	100	16	100	31	100	30	100

Figura 4.7: Estágio do foco de atenção e desempenho financeiro de acordo com as faixas etárias. (Dados Primários, set/2001).

No estágio toca-toca o desempenho financeiro apresenta caixa positivo e vendas em expansão. Na adolescência as vendas são boas, mas os lucros caem e a empresa passa a se preocupar com os custos. Na plenitude a empresa mantém suas vendas e lucratividade através do controle de custos.

Vale ressaltar que algumas empresas já se encontram no estágio de aristocracia e de burocracia. Na aristocracia estão 10% das empresas na faixa etária de 4 a 6 anos e na burocracia estão empresas de 1 a 2, de 2 a 4 e de 4 a 6, sendo os índices respectivos de 12,5% 6,4% e 13,4%.

Na aristocracia a empresa perde participação no mercado e suas receitas e lucros estão em queda. Na burocracia há uma drástica redução da lucratividade, com dificuldade de manter a empresa.

A forma de gestão nas empresas de 1 a 2 anos de vida se concentra nos estágios de infância (37,5%), toca-toca (12,5%) e adolescência (37,5%). Na infância a empresa é gerenciada por crises e é focada na eficácia das vendas. Na toca-toca a empresa vê as crises como sendo gerenciadas tendo como foco as vendas. Na adolescência a empresa busca a eficiência, preocupação com custo e há crises internas, conforme figura 4.8.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS											
	FORMA DE GESTÃO						CONTROLES					
	1		2		4		1		2		4	
	a	%	a	%	a	%	a	%	a	%	a	%
	2		4		6		2		4		6	
Infância	06	37,5	11	35,4	09	30,0	05	31,25	11	35,5	15	50,0
Toca-toca	02	12,5	04	13,0	07	23,3	00	00	00	00	00	00
Adolescência	06	37,5	05	16,2	06	20,0	06	37,5	10	32,3	10	33,4
Plenitude	01	6,25	10	32,2	07	23,3	00	00	02	6,4	01	3,3
Estabilidade	00	00	00	00	00	00	05	31,25	05	16,2	02	6,7
Aristocracia	00	00	01	3,2	01	3,4	00	00	01	3,2	01	3,3
Burocracia	01	6,25	00	00	00	00	00	00	02	6,4	01	3,3
incipiente e morte												
Total	16	100	31	100	30	100	16	100	31	100	30	100

Figura 4.8: Estágio da forma de gestão e controle de acordo com as faixas etárias.(Dados Primários, set/2001).

As demais empresas, 12,5%, estão no estágio de plenitude e burocracia. Na burocracia a forma de gestão é baseada em sistemas formais sem interligação e pouca funcionalidade, com 6,25% das empresas. Na plenitude a gestão é por planejamento, valorização de vendas, produção e finanças. As empresas que estão neste estágio representam 6,25% do grupo.

No grupo de empresas de 2 a 4 anos a forma de gestão se concentra nos estágios de infância (35,4%) e de plenitude (32,2%), totalizando 67,6% da empresa. No estágio toca-toca há 13% e na adolescência 16,2%. Nas empresas com faixa etária de 4 a 6 anos de vida tem um fenômeno interessante, pois elas seguem do estágio de infância até a plenitude.

Quanto à forma de gestão percebe-se que as empresas estão em mudança independente da sua faixa etária, sendo isto mais evidente nas empresas da faixa etária de 4 a 6 anos.

A utilização de controles permitirá ao empreendedor tomar decisões melhores para a mudança. Entretanto, o excesso destes pode provocar inflexibilidade da empresa e sua incapacidade de reagir de forma pró-ativa às mudanças ambientais.

No grupo de empresas de 1 a 2 anos de vida os controles utilizados são característicos da infância (31,25%), adolescência (37,5%) e estabilidade (31,25%). No grupo de 2 a 4 anos os controles são do estágio de infância (35,5%), adolescência (32,3%), estabilidade (16,2%) e plenitude (6,4%). No grupo de 4 a 6 anos, 50% está na infância, 33,4% na adolescência, 6,7% na estabilidade e nos estágio de plenitude, aristocracia e burocracia, 3,3% cada um.

Na infância os controles são informais, rígidos e centrados no proprietário. Na adolescência os controles utilizados são os de custos e de melhoria da qualidade. Na plenitude a empresa possui um autocontrole e utiliza orçamentos rigidamente.

Os controles na aristocracia são rígidos e focados em como as coisas são feitas e não em por que são feitas. Na burocracia a empresa tem uma grande quantidade de controle e quando estão caminhando para a morte esses controles não têm finalidade e funcionalidade.

Descobrir o que houve ou está havendo com as empresas pesquisadas é salutar para entender o que pode ser feito para que elas evoluam e alcancem o estágio adequado à sua faixa etária, assim como, permitir que novas empresas transponham com maior facilidade os problemas que outras enfrentam ou enfrentaram.

Através dos dados organizados e a obra de Adizes (1998) constata-se que algumas empresas estão evoluindo em alguns aspectos do seu sistema de gerenciamento representado pelas características levantadas no estudo.

Diante disto, conclui-se que o processo de evolução é lento, pois elas não estão mudando vários aspectos simultaneamente para que haja a transição de um estágio para outro no ciclo de vida das organizações.

Com esta finalidade a seção seguinte aborda os problemas das empresas pesquisadas nos estágios e vida das organizações para que se determine os fatores que estão impedindo sua evolução. As análises são feitas mediante os dados coletados e a obra de Adizes (1998).

4.3 Identificação dos Problemas Referentes aos Estágios de Vida das Microempresas

Para um melhor entendimento das microempresas pesquisadas e do porquê de uma evolução diferente entre elas é preciso analisar os estágios de vida das organizações para que se saiba o que está impedindo a evolução das empresas.

4.3.1 Estágio de namoro

O estágio do namoro é uma etapa de concepção da empresa. Nesta fase a empresa ainda não existe formalmente, é apenas um plano, uma idéia na mente do empreendedor. Entretanto, esta etapa se não for bem realizada poderá impedir o desenvolvimento da empresa e seu crescimento saudável.

O primeiro aspecto que o empreendedor avalia é o risco seja de maneira formal ou informal. O risco pode representar para o empreendedor a perda do que ele já conquistou, o emprego estável, seus bens pessoais e a convivência familiar que poderá ficar prejudicada com uma possível redução no padrão de vida. A figura 4.9 apresenta por faixa etária a quantidade de empresas que avaliaram os riscos.

IDADE DA EMPRESA	RISCOS NA ABERTURA	
	FORAM AVALIADOS	NÃO FORAM AVALIADOS
De 1 a 2 anos	16	00
De 2 a 4 anos	31	00
De 4 a 6 anos	30	00
Total	77	00

Figura 4.9: Riscos na abertura do negócio.(Dados Primários, jan/2002.).

A avaliação dos riscos para a abertura do negócio é um fator essencial para o seu sucesso, assim como a experiência no negócio. A maioria dos negócios que fracassam se deve a não avaliação dos riscos em sua abertura.

Nas empresas pesquisadas todos os empreendedores afirmaram que avaliaram os riscos para a abertura do negócio. Entretanto, quando perguntados da forma de avaliação dos riscos somente oito deles contrataram um profissional para o levantamento dos riscos e treze utilizaram algum órgão público para os auxiliarem nesta avaliação, conforme figura 4.10.

IDADE DA EMPRESA	QUEM AVALIOU OS RISCOS DO NEGÓCIO		
	PROFISSIONAL	EMPREENDEDOR	ÓRGÃO PÚBLICO
De 1 a 2 anos	01	10	05
De 2 a 4 anos	04	22	05
De 4 a 6 anos	03	24	03
Total	08	56	13

Figura 4.10: Forma de avaliação dos riscos. (Dados Primários, jan/2002.).

Em relação ao risco avaliado pelos empreendedores constata-se que isto é feito de maneira informal, tendo em vista as respostas apresentadas na figura 4.11, e que os riscos foram assumidos por fatos diversos e entre eles a falta de oportunidade, respondida por dez empreendedores, caracterizando falta de conhecimento no negócio a ser desenvolvido.

A escolha do negócio devido à falta de outras oportunidades indica que o empreendedor optou pelo seu empreendimento sem realmente estar envolvido com seu negócio o que é demonstrado na figura 4.12, na qual os riscos do negócio são avaliados como mínimo ou pouco por dezesseis dos entrevistados.

IDADE DA EMPRESA	ASSUMIR RISCOS				
	Experiência anterior	Negócio da família	Falta de oportunidade	Negócios na área dando certo	Ganhos a curto prazo
De 1 a 2 anos	05	02	05	02	02
De 2 a 4 anos	09	04	02	09	07
De 4 a 6 anos	05	06	03	08	08
Total	19	12	10	19	17

Figura 4.11: O que levou a assumir o risco do negócio. (Dados Primários, jan/2002.).

O grau de risco está associado ao sucesso do empreendedor e quanto maior o risco assumido maior a probabilidade de sucesso, segundo Adizes (1998). Nas empresas pesquisadas cinquenta e seis delas consideraram o risco médio e apenas cinco como grande.

IDADE DA EMPRESA	GRAU DE RISCO NA ABERTURA			
	Mínimo	Pouco	Médio	Grande
De 1 a 2 anos	06	03	06	01
De 2 a 4 anos	02	05	23	01
De 4 a 6 anos	00	00	27	03
Total	08	08	56	05

Figura 4.12: Considerações em relação ao risco do negócio. (Dados Primários, jan/2002.).

O comprometimento com a empresa também é forçado pelos proprietários não disporem de outra fonte de renda. Assim, despendem toda a energia no cuidado com a empresa, pois precisarão dela para garantia de sua sobrevivência, conforme figura 4.13.

IDADE DA EMPRESA	OUTRA FONTE DE RENDA	
	Não	Sim
De 1 a 2 anos	16	00
De 2 a 4 anos	24	07
De 4 a 6 anos	27	03
Total	67	10

Figura 4.13: Outra atividade geradora de renda para os sócios. (Dados Primários, jan/2002.).

Os dados apresentados demonstram que a maioria das empresas pesquisadas desenvolveram o estágio de namoro de forma superficial sem realmente perceberem as implicações futuras do baixo envolvimento do empreendedor nesta fase de concepção da empresa.

4.3.2 Estágio de infância

Após a concepção da empresa e sua formalização, dá-se início ao estágio de infância. Neste estágio a empresa é frágil e ainda depende muito do empreendedor, portanto o compromisso dele para com a empresa deve ser maior à medida que a empresa cresce. Este compromisso com a empresa deve aumentar com o passar dos anos. Nas empresas pesquisadas, conforme figura 4.14, os empreendedores afirmam estar mais comprometidos com a empresa, o que pode melhorar o desempenho na solução de problemas futuros. Estar comprometido com a empresa é fundamental para a motivação do empreendedor e conseqüentemente com a busca de novos objetivos. Nas empresas pesquisadas cinquenta e quatro delas consideram o compromisso maior e dezenove igual da abertura da empresa.

O compromisso deve aumentar de acordo com os anos de vida da organização, pois os problemas se agravam exigindo do empresário maior dedicação principalmente nos estágios de infância, toca-toca e adolescência.

IDADE DA EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS COM COMPROMISSO		
	Maior	Menor	Igual
De 1 a 2 anos	12	00	04
De 2 a 4 anos	18	02	11
De 4 a 6 anos	24	02	04
Total	54	04	19

Figura 4.14: Compromisso do empresário com a empresa.(Dados Primários, jan/2002.).

Entretanto, quatro empresários indicaram que seu compromisso com a empresa está menor, o que pode levar ao seu declínio caso eles não mudem sua perspectiva em relação à empresa.

Para um melhor cuidado da empresa no estágio de infância, toca-toca e adolescência o empreendedor precisa do apoio familiar, pois este encoraja o empresário e o deixa livre para se dedicar integralmente ao negócio. A figura 4.15 apresenta o número de empresas em relação ao apoio familiar.

IDADE DA EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS/ APOIO FAMILIAR		
	Recebe	Não Recebe	Estão satisfeitos
De 1 a 2 anos	14	01	01
De 2 a 4 anos	25	02	04
De 4 a 6 anos	27	03	00
Total	66	06	05

Figura 4.15: Apoio familiar. (Dados Primários, jan/2002.).

Somente seis empresários não recebem apoio da família, o que poderá vir a prejudicar a gestão dessas empresas no futuro. Os demais empresários recebem ou estão satisfeitos com o apoio da família.

Apresentar caixa deficitário na infância é normal, mas pode se transformar em problema crônico e levar a empresa à morte. No grupo pesquisado a maioria das empresas apresenta o caixa positivo e somente nove afirmam ter caixa negativo. O número maior de empresas com caixa negativo estão na faixa etária de dois a quatro anos de vida. A figura 4.16 apresenta dos dados em relação ao caixa das empresas.

IDADE DA EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS COM SITUAÇÃO DO CAIXA	
	Positivo	Negativo
De 1 a 2 anos	14	02
De 2 a 4 anos	26	05
De 4 a 6 anos	28	02
Total	68	09

Figura 4.16: Quanto ao caixa da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

Para que a empresa atinja seus objetivos são necessários controles que indiquem como as atividades estão sendo desenvolvidas e se as metas estão sendo alcançadas.

Uma grande quantidade de controle pode levar a empresa à menor flexibilidade dificultando sua evolução. A falta de controle também dificulta o conhecimento das potencialidades e fraquezas da organização impedindo seu crescimento. Portanto, a empresa deve usar os controles de forma que estes sirvam para uma mudança organizacional e não como uma forma de impedimento das mudanças. O levantamento apresentado na figura 4.17 apresenta o nível de controle exercido pelos empreendedores.

IDADE DA EMPRESA	NÍVEL DE CONTROLE		
	Mínimo	Médio	Grande
De 1 a 2 anos	01	11	04
De 2 a 4 anos	01	13	17
De 4 a 6 anos	03	13	14
Total	05	37	35

Figura 4.17: Nível de controle. (Dados Primários, jan/2002.).

Em relação aos controles exercidos na empresa, cinco afirmam que os controles são mínimos, trinta e sete dizem que o controle é médio e trinta e cinco afirmam que o nível de controle é grande. Entretanto, as figuras 4.18, 4.19 e 4.20 demonstram que a maioria delas não conhece as margens de lucro de seus produtos. Isto leva a constatar que essas empresas não dispõem de controles formalizados. No estágio seguinte os dispositivos de controle são mais bem analisados.

Para que a empresa evolua para o estágio toca-toca deve haver um processo de descentralização com o uso de controle para o acompanhamento do empreendedor. Como os controles são informais e centralizados no empresário eles não permitem que os funcionários sejam capazes de se auto avaliarem e melhorarem seu desempenho.

4.3.3 Estágio toca-toca

O levantamento de custos permite ao empresário determinar o preço de seus produtos, assim como sua lucratividade e posicionamento em relação aos concorrentes, portanto é um instrumento de controle indispensável para a evolução das empresas.

Em um ambiente onde os preços são determinados pela concorrência não saber os custos e o que os compõem constitui um problema grave que pode levar a empresa à morte, pois poderá estar praticando preços abaixo de uma rentabilidade que não dará sustentação futura para a empresa ou com uma margem de rentabilidade muito grande, a qual dificultará a venda dos produtos e um aumento de participação no mercado. A figura 4.18, apresenta o conhecimento do custo dos produtos pelos empreendedores.

IDADE DA EMPRESA	CONHECIMENTO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS	
	Sim	Não
De 1 a 2 anos	16	00
De 2 a 4 anos	29	02
De 4 a 6 anos	27	03
Total	72	05

Figura 4.18: Levantamento de custos dos produtos. (Dados Primários, jan/2002.).

Apesar de indicarem que realizam o levantamento de custos, sessenta e nove empresários não sabem as margens de lucro de cada produto, ou seja, não dispõem de critérios de rateio para o estabelecimento dos custos de cada produto. O levantamento de custos não é formal e é inadequado para a tomada de decisão de forma confiável. A figura 4.19 apresenta o conhecimento das margens de lucro por produtos nas empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	CONHECIMENTO DAS MARGENS DE LUCRO POR PRODUTO	
	Sim	Não
De 1 a 2 anos	03	13
De 2 a 4 anos	04	27
De 4 a 6 anos	01	29
Total	08	69

Figura 4.19: Conhecimento das margens de lucro de cada produto. (Dados Primários, jan/2002.).

A qualidade dos funcionários é fundamental para o crescimento organizacional, pois o empreendedor não será capaz de analisar e resolver todos os problemas de crescimento. No estágio de infância os fundadores são responsáveis por todas as decisões e isto é possível devido à simplicidade organizacional, o baixo número de clientes e funcionários. A participação dos funcionários será requerida com o crescimento da empresa e o aumento da complexidade organizacional. Funcionários habilitados ajudarão na definição estratégica da empresa, a qual será refletida no planejamento da empresa seja este de curto, médio ou longo prazo. A figura 4.20 apresenta a forma de planejamento realizado nas empresas.

IDADE DA EMPRESA	FORMA DE PLANEJAMENTO	
	Visa mudanças para o futuro	Resolver os problemas atuais
De 1 a 2 anos	08	08
De 2 a 4 anos	14	17
De 4 a 6 anos	08	22
Total	30	47

Figura 4.20: Forma de realização do planejamento. (Dados Primários, jan/2002.).

O planejamento na maioria das empresas analisadas está focado na resolução dos problemas atuais independente da faixa etária. Para que a empresa evolua é necessário a transposição dos problemas atuais e que haja a preparação para a mudança futura em outras funções da empresa.

Fica clara a necessidade dos empresários focarem os problemas que estão mantendo a empresa no estágio de infância e impedindo sua evolução para o estágio toca-toca. À medida que os estágios se sucedem vão apresentando requisitos gerenciais de ordem superior, no caso das empresas pesquisadas há necessidade na melhora dos instrumentos de controle, para atender a crescente demanda de eficiência e eficácia de produção e domínio ambiental.

Os problemas que as empresas analisadas apresentam do estágio toca-toca são: a falta de delegação, a falta de controles mais efetivos e focados no fazer para que no futuro sejam no porque, criação de sistemas e procedimentos simples para uma melhoria no processo decisório e na qualidade e custo dos produtos.

4.3.4 Estágio de adolescência

Um dos problemas anormais que apresentam as empresas no estágio de infância é a liderança centralizada e arrogante do empresário. É importante que o empreendedor aja de forma um pouco mais democrática, ouvindo seus funcionários para que haja um aumento do comprometimento.

Na adolescência o empresário procura descentralizar, mas os funcionários não foram preparados para assumirem autoridade e responsabilidade e isto se deve à falta de qualificação profissional, conforme a figura 4.21. Entretanto, a empresa deve buscar a descentralização principalmente de atividades rotineiras para que o empresário fique livre para cuidar do desenvolvimento estratégico da empresa através da análise ambiental.

Nas empresas pesquisadas quarenta e seis permitem a participação dos funcionários no processo decisório, enquanto trinta e um não permitem. Portanto, há a necessidade de uma revisão nesta postura para que a empresa possa evoluir.

IDADE DA EMPRESA	PARTICIPAÇÃO	
	Sim	Não
De 1 a 2 anos	08	08
De 2 a 4 anos	19	12
De 4 a 6 anos	19	11
Total	46	31

Figura 4.21: Participação dos funcionários no processo decisório. (Dados Primários, jan/2002.).

Para garantir a transição entre os estágios é necessária a descentralização de parte do processo decisório, principalmente em questões rotineiras. As decisões estratégicas por desconhecimento dos funcionários devem ser concentradas ainda no empreendedor. No futuro o aprendizado organizacional pode levar a uma gestão estratégica participativa. A figura 4.22 apresenta o grau de participação dos funcionários.

IDADE DA EMPRESA	GRAU PARTICIPAÇÃO			
	Não resposta	Pequena	Média	Grande
De 1 a 2 anos	08	02	05	01
De 2 a 4 anos	06	18	07	00
De 4 a 6 anos	10	03	14	03
Total	24	23	26	04

Figura 4.22: Grau de participação dos funcionários. (Dados Primários, jan/2002.).

A figura 4.22 confirma a não participação dos funcionários no processo decisório. E mesmo os que responderam que os funcionários participam percebe-se que a participação se concentra na parte operacional, ou seja, no nível de execução das tarefas.

A presença de cobranças externas à empresa pode representar uma briga pelo poder e consequentemente a falta de direção. Assim como, representar a entrada de novas informações e a adequação da empresa ao mercado. Nas empresas pesquisadas somente três apresentam interferências externas e de todas pela família. A figura 4.23 apresenta o número de empresas com ou sem intervenção.

IDADE DA EMPRESA	HÁ INTERVENÇÃO	
	Sim	Não
De 1 a 2 anos	04	12
De 2 a 4 anos	10	21
De 4 a 6 anos	05	25
Total	19	58

Figura 4.23: Intervenção externa na empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

As figuras 4.24, 4.25 e 4.26 apresentam algumas constatações em relação ao processo decisório, as diretrizes e controles e ao poder na empresa. A figura 4.24 apresenta como é a tomada de decisão nas empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	TOMADA DE DECISÃO		
	Rápida pelo proprietário	Consenso entre proprietário e funcionários	Decisão dos sócios
De 1 a 2 anos	09	07	00
De 2 a 4 anos	22	06	03
De 4 a 6 anos	21	01	08
Total	52	14	11

Figura 4.24: Tomada de decisão. (Dados Primários, jan/2002.).

O processo decisório em cinquenta e duas empresas é de responsabilidade dos proprietários sem a participação dos funcionários, para quatorze empresários há um consenso entre o proprietário e os funcionários e em oito a decisão é dos sócios. Novamente é necessário informar que a participação dos funcionários se dá a nível operacional, ou seja, de execução das tarefas.

A figura 4.25 mostra que as diretrizes e controles na maioria das empresas não estão sendo cumpridos sendo necessário desenvolvê-los para que ocorra transição de um estágio para outro.

IDADE DA EMPRESA	DIRETRIZES E CONTROLES		
	Aceitos e cumpridos	Aceitos, mas não cumpridos.	Aceitos e cumpridos parcialmente
De 1 a 2 anos	07	02	07
De 2 a 4 anos	24	02	05
De 4 a 6 anos	28	00	02
Total	59	04	14

Figura 4.25: Quanto às diretrizes e controles. (Dados Primários, jan/2002.).

A figura 4.26 apresenta a forma como o poder é distribuído nas empresas, na qual se vê que o poder nas empresas é centralizado, pois os empreendedores controlam os funcionários em sua totalidade. O que explica esse fenômeno é a incapacidade dos empreendedores delegarem, assim como a falta de controle e de habilidades dos funcionários para assumirem cargos de maiores responsabilidades. Esse dilema deve ser solucionado, pois se os funcionários não dispõem das habilidades necessárias para a tomada de decisão estes devem ser qualificados e isto passa por uma decisão do empreendedor.

IDADE DA EMPRESA	PODER NA EMPRESA				
	Funcionários com poder para tomar decisões	Funcionários com autoridade, mas controlados.	Funcionários devem consultar a direção antes de tomar decisões	Funcionários sem habilidades para tomada de decisão	Decisões descentralizadas, mas funcionários não foram eficientes.
De 1 a 2 anos	00	07	04	01	04
De 2 a 4 anos	04	20	11	03	03
De 4 a 6 anos	00	17	07	02	04
Total	4	44	22	6	11

Figura 4.26: Quanto ao poder na empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

A tomada de decisão com eficiência e eficácia pelos funcionários levará a empresa ao estágio de plenitude, no qual há o aprendizado organizacional e a empresa se torna flexível e ágil.

4.3.5 Estágio de plenitude

O estágio de plenitude é caracterizado pelo aumento da capacidade da empresa de se autocontrolar e do aumento da flexibilidade. Os sistemas e estrutura organizacional são funcionais, a visão estratégica e a criatividade são formalizadas e a empresa é orientada para resultados com o planejamento formalizado e adaptado às mudanças ambientais. A figura 4.27 mostra se as empresas pesquisadas conseguiram atingir ou não os seus objetivos.

IDADE DA EMPRESA	QUANTO AOS OBJETIVOS NA FUNDAÇÃO				
	Foram atingidos	Não foram atingidos	Atingidos parcialmente	Foram atingidos com satisfação	Atingidos, mas empresário insatisfeito.
De 1 a 2 anos	05	03	05	02	01
De 2 a 4 anos	07	05	14	03	02
De 4 a 6 anos	10	01	15	04	00
Total	22	09	34	09	03

Figura 4.27: Quanto os objetivos na fundação da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

Observando a figura 4.27, as empresas pesquisadas em sua maioria não alcançaram seus objetivos de forma total, representando 55 empresas, somente 22 delas acham que os objetivos foram atingidos.

Ter a percepção de já ter alcançado o objetivo a que se propôs é ruim para qualquer tamanho ou estágio que a empresa viva, pois o desafio constante e a busca de realização cada vez maior podem fazer com que a empresa continue evoluindo positivamente e não entre em estagnação.

Quanto à habilidade dos funcionários um dos problemas que a empresa plena pode apresentar é a escassez de pessoal treinado e qualificado. A figura 4.28 apresenta as habilidades dos funcionários das empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	HABILIDADES		
	Capacitados para resolver problemas rotineiros	Não capacitados para resolver problemas rotineiros	Capacitados para resolver problemas rotineiros e não programados
De 1 a 2 anos	07	05	04
De 2 a 4 anos	22	05	04
De 4 a 6 anos	27	00	03
Total	56	10	11

Figura 4.28: Habilidades dos funcionários. (Dados Primários, jan/2002.).

Nas empresas pesquisadas em todas as faixas etárias poucas empresas dispõem de profissionais capazes de solucionar problemas rotineiros e não programados, demonstrando que é necessário desenvolver sempre as habilidades dos funcionários para que estes auxiliem na evolução da empresa e permita a transição entre os estágios de vida das organizações.

Um quadro funcional que mescle a experiência de profissionais antigos com novas perspectivas e visão de novos funcionários permite, à empresa manter seu espírito de competição e inovação. Nas empresas pesquisadas, conforme figura 4.29, este fato existe, mas com a preponderância do empresário sobre os funcionários, as habilidades destes não são aproveitadas em sua totalidade.

A figura 4.29 apresenta a renovação do quadro de funcionários nas empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	QUADRO DE FUNCIONÁRIOS				
	Desde o início da empresa	Por pessoas novas	Metade iniciantes e veteranos	Grande parte veterana	Grande parte novata
De 1 a 2 anos	05	07	01	01	02
De 2 a 4 anos	08	05	10	04	04
De 4 a 6 anos	02	06	10	04	08
Total	15	18	21	9	14

Figura 4.29: Quadro de funcionários. (Dados Primários, jan/2002.).

Em um ambiente competitivo e de grandes novidades tecnológicas as empresas precisam inovar constantemente para que se mantenham com vantagem competitiva em relação a novos entrantes no mercado ou com seus competidores atuais.

Nas empresas pesquisadas, figura 4.30, somente duas que estão na faixa etária de dois a quatro anos afirmam não realizarem inovação nos produtos há muito anos. Enquanto que cinquenta e nove empresas dizem inová-los constante e as outras quatorze somente os inova quando há queda nas vendas.

IDADE DA EMPRESA	INOVAÇÃO DOS PRODUTOS		
	Inovados constante- mente	Inovados somente quando há queda nas vendas	Não são inovados há muitos anos
De 1 a 2 anos	07	07	00
De 2 a 4 anos	25	04	02
De 4 a 6 anos	27	03	00
Total	59	14	2

Figura 4.30: Quanto à inovação dos produtos da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

A forma de realizar a inovação do produto, conforme figura 4.31, é feita pela maioria das empresas internamente, ou seja, elas possuem domínio da inovação, enquanto que as outras realizam fora da empresa, não possuindo domínio da inovação.

IDADE DA EMPRESA	INOVAÇÃO DO PRODUTO	
	Dentro da empresa	Fora da empresa
De 1 a 2 anos	10	06
De 2 a 4 anos	20	11
De 4 a 6 anos	23	07
Total	53	24

Figura 4.31: Forma de inovação do produto. (Dados Primários, jan/2002.).

A estabilidade é caracterizada pela diminuição da flexibilidade e da criatividade da empresa que é presente no estágio de plenitude. As microempresas analisadas não estão na plenitude, pois não atingiram o equilíbrio entre a gestão profissional e a ação inovadora do empreendedor.

4.3.6 Estágio de estabilidade

O estágio de estabilidade é caracterizado pela regularidade e a prevalência de procedimentos conservadores na empresa. As expectativas de crescimento são menores e há uma concentração nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro.

A figura 4.32 apresenta a finalidade do objetivo em novos investimentos nas empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	OBJETIVO DOS INVESTIMENTOS	
	Melhora dos produtos existentes	Para a criação de novos produtos
De 1 a 2 anos	14	02
De 2 a 4 anos	22	09
De 4 a 6 anos	25	05
Total	61	16

Figura 4.32: Objetivo dos investimentos. (Dados Primários, jan/2002.).

Apesar da microempresa não apresentar este estágio, a visão empresarial preponderante nestas empresas na totalidade das faixas etárias é na melhora dos produtos existentes e não na criação de novos produtos.

Isto não quer dizer que essas empresas se comportem como a organização estável, mas sim que a irregularidade de seus sistemas produtivos levam à busca de uma padronização e melhora da qualidade dos produtos fabricados.

O investimento em pesquisa de mercado na maioria das empresas não é feito ou é feito de forma acanhada e grande parte do investimento em marketing se concentra em propaganda. Isto demonstra que as empresas pesquisadas visam mais à produção e depois buscam meios para a sua venda, ou seja, usam a estratégia de primeiro produzir para depois vender.

Pode se ver pela figura 4.33 que a área de *marketing* é pouco privilegiada em microempresas e que a área mais utilizada é a de finanças seguida por produção.

IDADE DA EMPRESA	MARKETING			
	Investe mais em pesquisa do que em propaganda	Investe mais em propaganda do que em pesquisa	Poucos investimentos em pesquisa de mercado	Não são feitos investimentos em pesquisa de mercado
De 1 a 2 anos	00	03	03	10
De 2 a 4 anos	13	11	05	02
De 4 a 6 anos	15	05	10	00
Total	28	19	18	12

Figura 4.33: Uso do *Marketing* na empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

Como as empresas no estágio de infância possuem caixa deficitário é natural que os empreendedores concentrem maior atenção a esta área. Entretanto, ela é uma área meio e não um fim, ou seja, para que a empresa obtenha resultados financeiros é necessário que tenha uma produção eficaz, eficiente e voltada para o mercado com custos competitivos. Para isso são necessárias informações mercadológicas. A figura 4.34 apresenta as áreas de maior interesse por parte dos empreendedores.

IDADE DA EMPRESA	ÁREAS PRIVILEGIADAS			
	Finanças	Marketing	Produção	Pesquisa e Desenvolvimento
De 1 a 2 anos	10	03	03	00
De 2 a 4 anos	20	04	05	02
De 4 a 6 anos	13	05	08	04
Total	43	12	16	6

Figura 4.34: Áreas mais privilegiadas. (Dados Primários, jan/2002.).

Assim, se pode concluir que o administrador da microempresa tem uma visão parcial e restrita da realidade das organizações caracterizando falta de visão sistêmica.

A figura 4.35 apresenta a forma como os empresários qualificam seus funcionários. A visão sistêmica poderia ser melhorada com a qualificação do quadro funcional o que a maioria dos empresários dizem realizar, mas quando se verifica, o treinamento são operacionais e não gerenciais. O foco do treinamento dado pelas microempresas está concentrado na capacitação técnica e não gerencial de seus funcionários.

IDADE DA EMPRESA	QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS			
	Investe em treinamento	Não investe em treinamento	Custeia cursos externos	Não custeia cursos externos
De 1 a 2 anos	06	10	00	00
De 2 a 4 anos	16	11	01	03
De 4 a 6 anos	20	01	04	05
Total	42	22	5	8

Figura 4.35: Qualificação dos funcionários. (Dados Primários, jan/2002.).

Por fim, na estabilidade, a rentabilidade tende a ser voltada para o curto prazo com exceção das empresas de um a dois anos que a rentabilidade é imediata. A figura 4.36 mostra a visão de rentabilidade dos empreendedores pesquisados.

IDADE DA EMPRESA	RENTABILIDADE		
	Imediata	Curto prazo	Médio prazo
De 1 a 2 anos	12	03	01
De 2 a 4 anos	06	24	01
De 4 a 6 anos	02	23	05
Total	20	50	7

Figura 4.36: Preocupação com a rentabilidade da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

As empresas no estágio de infância podem apresentar indícios de aristocracia e burocracia caracterizando um envelhecimento precoce que poderá levar a empresa à morte. Esses indícios podem ser observados nas seções 4.3.7 e 4.3.8.

4.3.7 Estágio da aristocracia

A aristocracia é caracterizada pelo baixo nível de inovação interna e pela diminuição da capacidade da empresa em gerar resultados a longo prazo. A capacidade de satisfazer às necessidades de curto prazo também é prejudicada e os resultados imediatos passam a ser as metas da empresa.

A empresa neste estágio se assemelha à empresa na infância, onde os resultados imediatos são visados, principalmente quanto ao volume de vendas e caixa positivo. Entretanto, a forma de reagir ao problema é inverso, ou seja, na aristocracia são criados cada vez mais controles e na infância os controles praticamente são inexistentes e quando existem são informais e de conhecimento apenas do empreendedor.

Como se observa na figura 4.37, a busca por inovações é média ou grande caracterizando uma busca por melhoras na organização.

No estágio de aristocracia há uma tendência dos problemas serem resolvidos por grupos de poder dentro da empresa. Na microempresa se constata que o poder é concentrado no empreendedor, sendo essa constatação confirmada pelos dados da figura 4.37.

IDADE DA EMPRESA	INTENSIDADE	
	Média	Grande
De 1 a 2 anos	12	04
De 2 a 4 anos	20	11
De 4 a 6 anos	04	26
Total	36	41

Figura 4.37: Intensidade de busca por inovações. (Dados Primários, jan/2002.).

Para que a empresa evolua é necessário que haja um processo maior de descentralização levando ao desenvolvimento dos funcionários e o empreendedor passe a se preocupar mais com os problemas estratégicos. A figura 4.38 apresenta a forma de resolução dos problemas nas empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	FORMA DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
	Centralizada	Descentralizada	Centralizada e Descentralizada
De 1 a 2 anos	11	03	02
De 2 a 4 anos	20	06	05
De 4 a 6 anos	21	05	04
Total	52	14	11

Figura 4.38: Quem resolve os problemas administrativos. (Dados Primários, jan/2002.).

Caso a aristocracia não seja impedida de se desenvolver dentro da empresa haverá a formação da burocracia e conseqüentemente a empresa se tornará ineficaz e tenderá à falência.

4.3.8 Estágio de burocracia

Na burocracia, a empresa não consegue gerar mais recursos para sua sobrevivência e recorre cada vez mais a empréstimos mantendo sua vida por meios artificiais. Os sistemas são numerosos e com baixa funcionalidade. A empresa só se preocupa com questões internas e deixa de lado o ambiente externo.

O primeiro efeito da burocracia é a perda de posição no mercado, o que está ocorrendo para quatorze empresas que consideram sua participação no mercado como ruim. No grupo de dois a quatro anos aparecem oito empresas nesta situação, de acordo com a figura 4.39.

IDADE DA EMPRESA	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO			
	Ruim	Média	Boa	Ótima
De 1 a 2 anos	02	10	02	02
De 2 a 4 anos	08	10	07	06
De 4 a 6 anos	04	07	12	07
Total	14	27	21	15

Figura 4.39: Participação no mercado. (Dados Primários, jan/2002.).

Os conflitos na burocracia tendem a aumentar, pois há uma busca pelos culpados dos problemas que a empresa vem enfrentando. Nas empresas o nível de conflito aumentou mais nas empresas na faixa etária de quatro a seis anos, conforme figura 4.40.

IDADE DA EMPRESA	CONFLITOS INTERNOS		
	Os mesmos desde a abertura	Diminuíram	Aumentaram
De 1 a 2 anos	05	10	01
De 2 a 4 anos	15	10	06
De 4 a 6 anos	09	07	14
Total	29	27	21

Figura 4.40: Conflitos internos. (Dados Primários, jan/2002.).

O conflito pode ser bom ou ruim, depende da forma como ele é visto e encarado. Entretanto, no estágio de burocracia pelo grau de deterioração da empresa ele tende a ser ampliado e já se torna algo que pode levar a empresa à morte, pois ela não possui unidade de direção, de planos. A autoridade formal estabelecida perde grande parte do seu poder de promover mudanças.

A criatividade dos funcionários também diminui, pois não há uma preocupação com o que fazer e sim como fazer. Nas empresas pesquisadas as idéias dos funcionários são aceitas pela maioria das empresas, mas dezenove delas só aceita em partes, de acordo com a figura 4.41.

IDADE DA EMPRESA	CRIATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	
	Aceita as idéias	Aceita as idéias em partes
De 1 a 2 anos	12	04
De 2 a 4 anos	21	10
De 4 a 6 anos	25	05
Total	58	19

Figura 4.41: Uso da criatividade dos funcionários. (Dados Primários, jan/2002.).

Outro aspecto da burocracia é a redução da receita constante devido à empresa não focar o mercado e sim questões internas, de forma geral a receita das empresas aumentou, entretanto em vinte delas a receita diminuiu e em dezoito permaneceu, conforme dados da figura 4.42. A redução da receita em vinte empresas demonstra a necessidade de mudanças principalmente quanto à redução de custos e a ampliação das vendas.

IDADE DA EMPRESA	EVOLUÇÃO DA RECEITA		
	Aumentou	Diminuiu	Permaneceu
De 1 a 2 anos	08	04	04
De 2 a 4 anos	15	10	06
De 4 a 6 anos	16	06	08
Total	39	20	18

Figura 4.42: Evolução da receita. (Dados Primários, jan/2002.).

A redução do quadro de pessoal, mostrada na figura 4.43, também é um fator preocupante, tendo ocorrido em trinta e quatro empresas, demonstrando a retração das atividades enquanto que outras vinte e cinco empresas ficaram estagnadas e somente em dezoito houve um aumento de pessoal.

IDADE DA EMPRESA	QUADRO DE PESSOAL		
	Permaneceu	Aumentou	Diminuiu
De 1 a 2 anos	04	04	08
De 2 a 4 anos	10	09	12
De 4 a 6 anos	11	05	14
Total	25	18	34

Figura 4.43: O que ocorreu com o quadro de pessoal. (Dados Primários, jan/2002.).

O aumento da produtividade através da tecnologia não explica as demissões nas empresas de um a dois anos, pois todas não investiram em tecnologia dentro de um a dois anos, ou seja, durante seu período de vida.

Nas empresas de dois a quatro anos, vinte e uma delas investiram em tecnologia somente no início do funcionamento enquanto dez investiram mais recentemente. Portanto, é mais plausível que as demissões na área sejam por retração nas vendas e não por inovação tecnológica e aumento de produtividade dos funcionários, conforme dados apresentados na figura 4.44.

IDADE DA EMPRESA	INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA		
	1 a 2 anos	2 a 4 anos	4 a 6 anos
De 1 a 2 anos	16	00	00
De 2 a 4 anos	10	21	00
De 4 a 6 anos	03	11	16
Total	29	32	16

Figura 4.44: Último investimento em tecnologia. (Dados Primários, jan/2002.).

Já nas empresas de quatro a seis anos dezesseis delas só investiram em tecnologia no início da atividade, outras onze, faz dois a quatro anos, do último investimento e somente três investiram mais recentemente, o que confirma a idéia de que as empresas estão passando por um período de retração nas vendas.

A figura 4.45 apresenta as principais dificuldades para o investimento nas empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	DIFICULDADES		
	Custos muitos altos	Não tem novas tecnologias no mercado	Mão-de-obra para novos equipamentos
De 1 a 2 anos	10	02	04
De 2 a 4 anos	20	10	01
De 4 a 6 anos	18	07	05
Total	48	19	10

Figura 4.45: Dificuldades para o investimento. (Dados Primários, jan/2002.).

A falta de investimentos em tecnologia é justificada pela maioria dos empresários como os custos altos. Para dezenove não há novas tecnologias no mercado e para dez não há mão-de-obra qualificada para operar os equipamentos.

Tendo em vista que a microempresa depende primordialmente das habilidades do empreendedor para o seu desenvolvimento no ciclo de vida das organizações é preciso verificar as suas características para que se possa ver algumas diferenças entre eles que explique o porquê de algumas empresas ainda não evoluírem para um estágio mais avançado apesar de sua idade.

4.4 Características do Empreendedor de acordo com a Faixa Etária das Microempresas Pesquisadas

Como entre os fatores essenciais para o desenvolvimento da microempresa estão as características do empreendedor, serão analisadas algumas questões relacionadas com seu modelo de gestão para que se possa identificar as possíveis causas da estagnação das empresas no ciclo de vida das organizações.

4.4.1 Grau de escolaridade e faixa etária do empreendedor

A análise se inicia pelo grau de escolaridade e faixa etária do empreendedor da microempresa, de acordo com os dados da figura 4.46.

IDADE DA EMPRESA	ESCOLARIDADE					
	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau incompleto	2º grau completo	Superior incompleto	Superior completo
De 1 a 2 anos	01	00	05	08	01	01
De 2 a 4 anos	01	02	02	14	06	06
De 4 a 6 anos	02	04	07	07	04	06
Total	04	06	14	29	11	13

Figura 4.46: Grau de escolaridade do empreendedor da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

As empresas de um a dois anos, pelos dados analisados, estão na fase de infância, assim como as empresas nas faixas etárias de dois a quatro e de quatro a seis anos. Um aspecto relevante é que nesta última faixa etária há um número significativo de empresas que estão no estágio toca-toca.

Pelo grau de escolaridade dos empreendedores das microempresas o número maior de empresários com nível de escolaridade superior está nas empresas de dois a quatro anos e de quatro a seis anos. Portanto, pode-se chegar à conclusão de que o nível de escolaridade não é um fator preponderante na evolução das empresas, tendo em vista que as empresas estão em sua maioria no mesmo estágio de vida.

A educação formal é importante, pois permite ao empresário resolver e solucionar problemas em seu cotidiano. Porém, para o exercício da função de administrador ele precisa desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais, de acordo com Chiavenato (1994).

A habilidade técnica refere-se à capacidade de resolver problemas utilizando métodos e equipamentos para o desempenho de tarefas específicas, como por exemplo, o controle de custos, determinação de preços e margens de contribuição dos produtos.

As habilidades humanas consistem em sua capacidade de incentivar e liderar pessoas, ou seja, compreender as atitudes e motivações de seus funcionários e outros grupos de interesse para sua empresa.

As habilidades conceituais consistem em sua capacidade de analisar e compreender a empresa como um todo e sua interdependência com o ambiente externo.

Portanto, aliado à formação educacional formal, o empresário precisa desenvolver habilidades gerenciais para que possa levar a evolução positiva de sua empresa no ciclo de vida das organizações.

Um outro fator analisado é a faixa etária do empreendedor da microempresa. Os dados sobre a faixa etária são apresentados na figura 4.47.

As empresas com idade entre um e dois anos estão no estágio de infância assim como as empresas das outras faixas etárias, conforme figuras 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4. Analisando o estágio de vida da empresa com a idade do empresário não se encontra nenhuma relação. Assim, é possível concluir que a idade do empresário não é fator decisivo para a garantia que a empresa evolua positivamente no ciclo de vida das organizações. É mais plausível esta relação existir entre as habilidades que este possui e a evolução da empresa.

IDADE DA EMPRESA	FAIXA ETÁRIA				
	Entre 20 e 30 anos	Entre 30 e 40 anos	Entre 40 e 50 anos	Entre 50 e 60 anos	Acima de 60 anos
De 1 a 2 anos	06	09	01	00	00
De 2 a 4 anos	03	15	09	04	00
De 4 a 6 anos	02	08	16	03	01
Total	11	32	26	07	01

Figura 4.47: Faixa etária do empreendedor da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

Além da faixa etária e da escolaridade dos empreendedores das microempresas analisadas foram abordados na pesquisa outros aspectos como o conhecimento do negócio antes da sua abertura.

4.4.2 Conhecimento do negócio

No estágio de namoro o empreendedor é deparado com uma decisão, se deve ou não abrir o negócio. Para isso, ele busca conhecer melhor o ramo em que irá atuar. O conhecimento aprofundado do ramo lhe permitirá planejar suas ações futuras com um melhor grau de certeza aumentando a probabilidade de êxito do negócio.

Pelos dados coletados observa-se que vinte e um empreendedores não conheciam o ramo em que iriam atuar e, juntando os que conheciam de forma superficial têm-se quarenta empresários, sendo que a maior parte deles está nas empresas de quatro a seis anos, totalizando vinte e três das quarenta. Os dados são apresentados na figura 4.48.

Esse fator pode explicar o porquê da maioria das empresas na faixa etária de quatro a seis anos ainda estarem na fase de infância e por que poucas delas conseguiram evoluir para o estágio toca-toca. Portanto, estas empresas não realizaram com cuidado a fase de namoro.

IDADE DA EMPRESA	CONHECIMENTO		
	Sim	Não	Superficial
De 1 a 2 anos	10	02	04
De 2 a 4 anos	20	05	06
De 4 a 6 anos	07	14	09
Total	37	21	19

Figura 4.48: Conhecimento do ramo de negócio pelo empreendedor da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

Outro fator analisado é em que área os empreendedores das microempresas atuavam antes de iniciar o negócio atual. Na faixa etária da empresa de um a dois anos se encontra a maior parte dos empreendedores oriundos de empresas privadas onde atuavam como funcionários. Na faixa etária de dois a quatro anos tem-se funcionários de empresa privada, autônomos e proprietários de outras empresas. Já na faixa de empresas de quatro a seis anos o maior número é de empresários oriundos de empresas públicas, autônomas e proprietários de outras empresas.

O que se pode compreender, através dos dados da figura 4.48, é que há necessidade do empreendedor conhecer com profundidade o ramo de atuação, mesmo que tenha trabalhado com o negócio. Ser funcionário é completamente diferente de ser empreendedor.

A figura 4.49 complementa a anterior mostrando as origens dos empreendedores em relação à atividade desenvolvida antes de iniciar seu negócio.

IDADE DA EMPRESA	ATIVIDADE ANTERIOR				
	Estudante	Funcionário de empresa privada	Funcionário de empresa pública	Autônomo	Proprietário de outra empresa
De 1 a 2 anos	01	08	00	03	04
De 2 a 4 anos	00	10	02	08	11
De 4 a 6 anos	02	04	09	07	08
Total	03	22	11	18	23

Figura 4.49: Atividade exercida pelo sócio antes da abertura do negócio. (Dados Primários, jan/2002.).

Conhecer o negócio em que irá atuar é pré-requisito para um bom desempenho do empreendedor. O conhecimento deve ser do ponto de vista gerencial, pois como funcionário muitas vezes a pessoa não é confrontada com problemas de gestão, como a falta de capital de giro e a negociação com fornecedores e clientes. A falta de instrumentos gerenciais também irá dificultar a gestão da empresa.

Conhecer o negócio de atuação não é simplesmente atuar como funcionário na área ou receber informações gerais de amigos ou órgãos públicos, é preciso utilizar técnicas confiáveis como a pesquisa de mercado. A figura 4.50 mostra se as empresas realizaram ou não pesquisa de mercado.

IDADE DA EMPRESA	PESQUISA DE MERCADO	
	Sim	Não
De 1 a 2 anos	04	12
De 2 a 4 anos	09	22
De 4 a 6 anos	04	26
Total	17	60

Figura 4.50: Realização de pesquisa de mercado antes de iniciar o negócio. (Dados Primários, jan/2002.).

Infelizmente, o número de empreendedores que se lançam ao mercado sem conhecimento é muito grande, sendo esta uma das possíveis causas da estagnação da empresa no ciclo de vida das organizações. Conhecer o mercado com suas potencialidades e desafios antes de iniciar o negócio pode auxiliar o empreendedor a definir melhor as necessidades de sua empresa, como a necessidade de capital, qualidade dos produtos, preços praticados e grau de concorrência.

Pelos dados, da figura 4.50, observa-se que este é um problema grave de todas as faixas etárias, portanto apesar das empresas de um a dois anos serem mais jovens que as outras elas também não realizam a pesquisa de mercado o que pode dificultar seu crescimento. O crescimento será dificultado, pois o empreendedor não estará preparado para enfrentar os desafios ambientais.

Aliado ao estudo de mercado a empresa deve realizar um estudo de viabilidade econômica e financeira do negócio. Através deste estudo o empreendedor poderá visualizar a necessidade de capital de giro e a quantidade de vendas que deverá alcançar para manter as atividades da empresa.

Novamente a maior parte dos empresários não desenvolveu estudos de viabilidade econômica e financeira para a abertura de seus negócios. Portanto, esse pode ser outro fator que explica o porquê das empresas estarem estagnadas no estágio de infância, conforme os dados da figura 4.51.

O que pode explicar a não realização dos estudos de mercado e de viabilidade econômica e financeira é o motivo que levou o empreendedor a abrir seu negócio.

IDADE DA EMPRESA	ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA	
	Sim	Não
De 1 a 2 anos	02	14
De 2 a 4 anos	05	26
De 4 a 6 anos	06	24
Total	13	64

Figura 4.51: Realização de estudo financeiro e viabilidade econômica para abertura do negócio. (Dados Primários, jan/2002.).

O principal motivo alegado pelos entrevistados é o conhecimento que detinham do ramo, mas como foi mostrado, este conhecimento é, em sua maioria, como funcionário e não como gestor do negócio, de acordo com a figura 4.52.

Além desse aspecto outro que se destaca é a falta de desejo para a realização profissional. A realização pessoal está no topo da hierarquia das necessidades e representa um desafio importante para o empreendedor.

Somente oito empresários, conforme figura 4.52, afirmaram que abriram o negócio para realização profissional. Portanto, a falta deste motivo como fator preponderante para abertura do negócio também pode explicar a estagnação das empresas.

MOTIVO DA ABERTURA	IDADE DA EMPRESA		
	De 1 a 2 anos	De 2 a 4 anos	De 4 a 6 anos
Conhecimento do ramo	08	14	09
Oportunidade de negócio	03	08	16
Falta de oportunidade	01	05	02
Realização Profissional	03	04	01
Disponibilidade de capital	00	00	02
Total	16	31	30

Figura 4.52: Motivo para a abertura do negócio. (Dados Primários, jan/2002.).

Diante dos dados e análises expostas, nas figuras 4.48, 4.49, 4.50, 4.51 e 4.52, observa-se que grande parte dos negócios iniciados pelos empreendedores não foi planejado de forma cuidadosa. Assim, houve um comprometimento da capacidade da empresa em reagir aos problemas da fase de infância, mantendo as empresas neste estágio.

Para um melhor entendimento da estagnação das microempresas é preciso que seja avaliada a postura estratégica dos empreendedores pesquisados.

4.4.3 Postura estratégica

A forma como o empreendedor irá se posicionar diante do mercado determinará o sucesso ou fracasso de seu empreendimento, assim como sua estagnação. O primeiro fator a ser analisado quanto à postura estratégica é como o empreendedor reage à concorrência. A figura 4.53 mostra a forma como os empreendedores reagem à concorrência.

Em sua maior parte os empresários enfatizam que possuem produtos e serviços diferentes aos da concorrência com exceção das empresas na faixa etária de um a dois anos onde oito dizem que oferecem os mesmos produtos que a concorrência.

IDADE DA EMPRESA	CONCORRÊNCIA		
	Possui produtos/serviços diferentes	Preço melhor que o concorrente	Oferecia o mesmo que os concorrentes
De 1 a 2 anos	06	02	08
De 2 a 4 anos	12	10	09
De 4 a 6 anos	17	09	04
Total	35	21	21

Figura 4.53: Postura concorrencial. (Dados Primários, jan/2002.).

A diferenciação dos produtos é uma estratégia importante para a sobrevivência de uma empresa no mercado, assim como uma vantagem competitiva em preços. Entretanto, foi visto nas figuras 4.18 e 4.19, que os empresários não conhecem as margens de lucro de seus produtos e os custos, assim a prática de preços menores pode indicar uma perda da lucratividade dessas empresas.

A figura 4.54 apresenta a forma que os empreendedores pesquisados agem contra a concorrência.

IDADE DA EMPRESA	AÇÃO CONTRA A CONCORRÊNCIA		
	Mantém o preço com promoção	Fazia o mesmo	Ignorava
De 1 a 2 anos	07	03	06
De 2 a 4 anos	10	07	14
De 4 a 6 anos	10	05	15
Total	27	15	35

Figura 4.54: Ação para neutralizar a redução de preços da concorrência. (Dados Primários, jan/2002.).

A forma de reagir à concorrência quando ela reduz os preços mostra muito do perfil estratégico do empreendedor. A ação concorrencial deve ser pró-ativa, mas quando o concorrente toma a frente à empresa deve reagir à altura ou perderá mercado.

Ignorar os movimentos da concorrência não é uma atitude sadia, pois a empresa pode perder competitividade e capacidade de reagir a dificuldades. O número de empresas que ignora a concorrência é muito grande sendo também um fator que pode ter levado à estagnação dessas empresas.

A utilização da estratégia de manter o preço com promoção é uma atitude mais reativa, entretanto com melhores resultados. Com esta estratégia a empresa não prejudica muita sua lucratividade e não ignora a ação concorrencial.

Saber neutralizar seus concorrentes demonstra que a empresa conhece seus pontos fortes e fracos e que sabe agir de acordo com o ambiente. Ignorar concorrente não é uma boa alternativa, principalmente para empresas em estágio inicial de vida decorrente da sua fragilidade financeira.

Conhecer os concorrentes é essencial em ambientes instáveis como o que estamos vivendo. Assim como, estabelecer ações futuras para que a empresa avalie seus resultados e corrija seu curso de atividades. Uma das técnicas para isto é a previsão de vendas.

A figura 4.55 mostra a dimensão temporal utilizada por elas para a previsão de vendas.

IDADE DA EMPRESA	PREVISÃO DE VENDAS			
	Não faz	Acima de 90 dias	Para os próximos 180 dias	Para um ano ou mais
De 1 a 2 anos	06	06	00	04
De 2 a 4 anos	11	10	08	02
De 4 a 6 anos	09	13	06	02
Total	26	29	14	08

Figura 4.55: Realização de previsão de vendas. (Dados Primários, jan/2002.).

A previsão de vendas auxiliará a empresa no controle de seus resultados e propicia um mecanismo de ação corretiva das estratégias utilizadas pela empresa. Assim, a empresa será capaz de estabelecer metas para serem alcançadas e caso não sejam atingidas pode reavaliar as atividades realizadas.

Entretanto, o número de empresas que não fazem a previsão é muito grande, totalizando 26, sendo que as empresas mais velhas representam o maior percentual das que não fazem, constituindo outro fator de estagnação, conforme figura 4.55.

A falta de conhecimentos técnicos pode explicar por que essas empresas não realizam a previsão de vendas. Contudo com um mínimo conhecimento os empresários poderiam fazer a previsão pela média de vendas, ou seja, pela média móvel. Isto demonstra que a falta de habilidades gerenciais é uma das causas principais da estagnação das empresas de pequeno porte.

Um exemplo disto é a falta de habilidades gerenciais que pode ser percebida nas estratégias utilizadas pelos microempresários para o aumento de suas vendas, conforme dados da figura 4.56.

IDADE DA EMPRESA	ESTRATÉGIAS					
	Reduzir preços através da redução das margens de lucro	Reduzir preços através de redução de custos	Reduzir preços através de redução de margem e custo	Aumentar o volume de produção	Propaganda e promoção	Busca de novos mercados
De 1 a 2 anos	02	09	01	02	02	00
De 2 a 4 anos	05	05	08	02	03	08
De 4 a 6 anos	09	08	05	04	02	02
Total	16	22	14	8	7	10

Figura 4.56: Estratégias para aumento das vendas. (Dados Primários, jan/2002.).

Pelos dados da figura 4.56, observa-se que dezesseis empresários usam a redução das margens de lucro para aumentar as vendas, o que não é um meio saudável para a empresa, pois irá perder sua capacidade de investimentos futuros.

A empresa, adotando essa estratégia, estará diminuindo sua possibilidade de evolução. Essa postura é adotada principalmente pelas empresas mais velhas, ou seja, na faixa de quatro a seis anos de vida.

A redução de custos demonstra que a empresa busca aumentar sua eficiência por meio de seu modelo de produção, assim consegue manter suas margens reduzindo ou eliminando desperdícios. Agindo desta forma a empresa amplia suas possibilidades de evoluir. Essa postura é usada principalmente pelas empresas mais novas, na faixa de um a dois anos.

As outras alternativas mais confiáveis e seguras são utilizadas por poucas empresas e a busca de novos mercados é maior para empresas de dois a quatro anos.

Através dos dados das figuras 4.53, 4.54, 4.55 e 4.56, conclui-se que a estagnação das empresas mais velhas, no estágio de infância, se deve principalmente à falta de conhecimentos técnicos gerenciais para os empreendedores. Essas técnicas gerenciais os auxiliariam no processo de tomada de decisão estratégica, as quais levariam à evolução da empresa no ciclo de vida das organizações.

4.4.4 Gestão da empresa

A gestão da empresa na infância geralmente é função do empreendedor e em alguns casos de sua família. A gestão familiar envolve a confusão entre racionalidade e afetividade. Muitas decisões são tomadas visando beneficiar os parentes e não ao negócio.

A figura 4.57 mostra a forma de gestão das microempresas pesquisadas de acordo com sua faixa etária. Das empresas abordadas vinte e cinco são administradas pela família e este número é maior nas empresas de quatro a seis anos de vida. A maioria das empresas é gerenciada pelo empreendedor, totalizando quarenta e uma empresas. As demais, onze, empresas são gerenciadas pelo proprietário e profissional contratado.

IDADE DA EMPRESA	FORMA DE GESTÃO		
	Família	Proprietário	Proprietário e profissional
De 1 a 2 anos	06	08	02
De 2 a 4 anos	08	17	06
De 4 a 6 anos	11	16	03
Total	25	41	11

Figura 4.57: Responsável pela gestão da empresa. (Dados Primários, jan/2002.).

Saber definir as ações futuras e os novos investimentos significa que haverá uma maior constância nas decisões do empresário e que estas se baseiam em informações confiáveis.

Como os estágios futuros exigem das empresas uma melhor aplicação de seus recursos financeiros é necessário que a empresa, no estágio de infância, comece a definir orçamentos e programas para a aplicação de seus recursos financeiros.

Na maioria das empresas as decisões são tomadas pelos sócios que em sua grande parte são membros da família, os quais utilizam principalmente análises feitas internamente. A figura 4.58 apresenta a pessoa encarregada da tomada de decisão nas empresas pesquisadas.

IDADE DA EMPRESA	ENCARREGADO	
	Sócio principal	Decisão dos sócios
De 1 a 2 anos	07	09
De 2 a 4 anos	19	12
De 4 a 6 anos	09	21
Total	35	42

Figura 4.58: Encarregado da tomada de decisão sobre investimentos.(Dados Primários, jan/2002.).

Se para a abertura do negócio a maioria dos empreendedores não fez o estudo de viabilidade econômica e financeira, agora para a tomada de decisões para novos investimentos estes já perceberam a necessidade desta análise detalhada, utilizando para isto o estudo realizado externamente, principalmente nas empresas de quatro a seis anos.

A figura 4.59 que mostra os critérios utilizados pelos empreendedores para a decisão de novos investimentos.

IDADE DA EMPRESA	CRITÉRIOS			
	Viabilidade econômica/financeira externamente	Aproveitar uma oportunidade existente	Intuição	Feita internamente pela empresa
De 1 a 2 anos	04	00	04	08
De 2 a 4 anos	00	08	01	22
De 4 a 6 anos	19	03	06	02
Total	23	11	11	32

Figura 4.59: Critérios para análise de novos investimentos. (Dados Primários, jan/2002.).

Entretanto, onze empreendedores ainda usam a intuição para a tomada de decisão sobre investimentos e outros onze, quando percebem uma oportunidade no mercado. O que se pode constatar é que a preocupação com uma confiabilidade melhor nas decisões virá com o passar dos anos, sinal de maturidade. Contudo, as empresas com idade menor já devem realizar estudos técnicos confiáveis para que possam evoluir mais rápido.

4.5 Considerações

O estudo das características do modelo de gestão das microempresas, de acordo com sua faixa etária, permite visualizar que a empresa do grupo pesquisado em cada faixa etária possui uma certa homogeneidade, ou seja, suas características são semelhantes.

Como agente de mudança nas microempresas à formação gerencial do empreendedor é um dos fatores que permite a evolução da empresa no ciclo de vida das organizações, pois através dele o nível de conhecimento sobre os problemas organizacionais amplia-se melhorando a tomada de decisão.

Outro aspecto das características do modelo de gestão das microempresas, comparando as diferentes faixas etárias, é que poucas estão conseguindo evoluir no ciclo de vida das organizações, demonstrando que além da falta de formação gerencial dos empreendedores outros fatores também estão afetando o desenvolvimento das microempresas.

Para compreender quais os outros fatores que estariam afetando o desenvolvimento das microempresas foram analisados os diferentes estágios do ciclo de vida das organizações.

Através do levantamento dos problemas referentes aos estágios de vida das microempresas alcançou-se o objetivo de descobrir os fatores de estagnação. Em cada estágio foi possível identificar vários fatores como: riscos não avaliados, no estágio de namoro, nível de controle e centralização média e grande na infância por parte do empreendedor, mas realizados sem técnicas apropriadas e o não levantamento dos custos, margens de lucro, no estágio toca-toca.

Somente estes três estágios já seriam suficientes para o levantamento dos fatores de estagnação das microempresas, mas foram levantados os demais estágios para que se constatasse que em algumas empresas há indícios de excesso de controlabilidade no estilo das disfunções da burocracia, ou seja, sem finalidades para a tomada de decisão.

O diagnóstico do estágio de vida das microempresas, infância e toca-toca, mostra a baixa evolução das mesmas, havendo a necessidade de ações corretivas para que estas se desenvolvam.

O conhecimento dos fatores de estagnação das microempresas é identificável através da metodologia empregada, a qual responde satisfatoriamente ao problema da pesquisa: quais os fatores de estagnação das microempresas. Assim como, a hipótese de que é possível identificar os fatores de estagnação através do levantamento dos estágios de vida das organizações, através das características centrais de cada estágio de vida das organizações apresentados no modelo de Adizes (1998).

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões

Modificar a forma de pensar e as habilidades gerenciais do empreendedor talvez seja um dos maiores desafios para que ele se mantenha atualizado com as exigências do seu negócio. Através dessas modificações ele será capaz de gerenciar melhor seu empreendimento.

A miopia do empreendedor em relação a sua empresa e a ele mesmo pode levar a conflitos de poder, devido à falta de distinção das necessidades organizacionais e suas. A centralização do poder explica essa falta de distinção.

A falta de descentralização não prepara seus funcionários para os problemas da empresa ficando o empreendedor sobrecarregado, levando-o a se desligar dos desafios ambientais e se concentrar somente nos problemas internos da organização. Com isso, a evolução da empresa, ao longo do ciclo de vida das organizações, é comprometida, levando à estagnação e morte de grande parte dos novos empreendimentos.

Em relação ao ciclo de vida das organizações o empreendedor, com sua personalidade pró-ativa, parece ser adequado à primeira fase do ciclo (infância e toca-toca). Isto porque a empresa é de menor complexidade, possui poucos níveis hierárquicos, reduzidos números de produtos/serviços, mercado localizado e clientes em pequeno número.

Antes do estágio de infância a empresa é concebida pelo empreendedor. O estágio de namoro nas microempresas pesquisadas foi realizado de forma superficial, ou seja, os empreendedores desconheciam os riscos do negócio. Os empreendedores desconhecem as implicações futuras do baixo envolvimento com o negócio e sua análise criteriosa em termos de riscos.

No estágio de infância as microempresas analisadas apresentam: o poder centralizado, baixa formalização de diretrizes e políticas, planejamento informal, estrutura informal e linear e estratégia intuitiva.

No estágio toca-toca, há falta de controle, os empreendedores não conhecem as margens de lucro e os custos dos produtos, o planejamento é focado na solução de problemas atuais com a falta de visão de futuro. O processo de decisão centralizado não permite que a empresa evolua para a adolescência.

Através do levantamento do estágio de vida das microempresas analisadas (infância e toca-toca) foi possível identificar as características do seu modelo de gestão. Assim como, o levantamento do perfil do empreendedor permitiu concluir que a sua forma de agir impede a evolução da microempresa entre os estágios de vida das organizações, levando à estagnação da empresa.

Por meio da pesquisa foi possível constatar que as microempresas, em sua maioria, estão na fase de infância e toca-toca. Para que elas evoluam para estágios mais avançados é necessário que realinhem suas ações administrativas permitindo que os problemas que estão enfrentando sejam solucionados.

O perfil identificado do gestor da microempresa na pesquisa realizada é característico ao perfil do empreendedor detalhado na fundamentação teórica. A falta de um equilíbrio entre suas habilidades tem levado a estagnação das empresas.

A carência de habilidades técnicas para a formação de preços, a determinação das margens de lucro são empecilhos ao desenvolvimento das empresas. A gestão autocrática com pouca participação dos funcionários impede que a empresa utilize os conhecimentos deles principalmente em questões que envolvam aspectos da lucratividade ou faturamento da empresa.

A falta de habilidade em lidar com questões mercadológicas também leva à estagnação da empresa. A falta de visão concorrencial, tecnológica e ambiental dificultam a ação consciente do empreendedor.

Aliado a isto há carência de informações pelo sistema técnico ser inexistente levando à tomada de decisão errada. Como exemplo, a falta de levantamento de custos e margens de contribuição dos produtos impede que o empreendedor reaja a ameaças concorrenciais.

A pesquisa atingiu o objetivo geral através da identificação dos seguintes fatores de estagnação das microempresas: desconhecimento do negócio pelo empreendedor, a falta de habilidades técnicas e gerencias, a baixa capacidade de analisar o meio ambiente para determinar as estratégias e táticas de concorrência e falta de visão sistêmica do empreendedor.

Entre os fatores de estagnação das microempresas em relação ao perfil do empreendedor podem ser destacados: a sua insuficiente ou inexistente formação gerencial, seu estilo de gestão autocentrado que não permite o desenvolvimento dos colaboradores, a redução da visão estratégica decorrente da falta de controles de sua empresa.

Quanto aos problemas decorrentes dos estágios do ciclo de vida das organizações constata-se que o estágio de namoro não é feito de forma consciente, ou seja, o empreendedor fica tomado pelo desejo de realizar seu sonho, mas não consegue enxergar a realidade.

No estágio de infância a empresa ainda tem os resquícios da paixão e o sentimento de que precisa vencer e isto mantém o empreendedor com o sonho de realizar o empreendimento. Entretanto, há falta de capital e o crescimento vegetativo, este último aspecto para as empresas mais velhas, minam as forças do empreendedor.

Este estado precisa ser modificado imediatamente caso contrário a empresa morrerá. Entretanto, os empreendedores precisam deixar que os outros o ajudem com as habilidades que ele não possui.

No grupo de empresas pesquisadas o estágio de infância e toca-toca são preponderantes, o que não é preocupante para as empresas na faixa de um a quatro anos. Entretanto para as empresas acima de quatro anos até seis percebe-se pelos dados que isto pode levar a uma desmotivação do empreendedor e a desistência da empresa levando-a à morte.

Em relação ao problema da pesquisa, a mortalidade das microempresas, este foi totalmente respondido com o alcance dos objetivos específicos, os quais permitem concluir que, através do conhecimento dos problemas futuros levantados através dos estágios de vida, a empresa pode promover as mudanças necessárias ao seu crescimento, constituindo um método de diagnóstico organizacional.

A hipótese do trabalho de que é possível identificar os fatores de estagnação através do levantamento do estágio de vida se confirma diante dos dados expostos no Capítulo 4, os quais permitem ver que a evolução de um estágio para outro só ocorrerá caso haja a resolução da maioria dos problemas remanescentes do estágio anterior, caracterizando os fatores de estagnação.

5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Uma dissertação não é um processo acabado, ela exige um questionamento contínuo para que haja o desenvolvimento de novos conhecimentos. Como todas as outras dissertações esta também deixa suas limitações e questionamentos oriundos do pensamento sobre a realidade das microempresas.

Uma limitação é a necessidade de estudos aprofundados sobre a gestão da microempresa e o desenvolvimento de técnicas gerenciais capazes de se adequarem à realidade destas organizações.

Um estudo sobre as relações entre os traços de personalidade dos empreendedores e o sucesso empresarial merece atenção para que sirva de subsídios para a tomada de decisões de futuros empreendimentos quanto ao desenvolvimento de novos negócios e no gerenciamento dos já existentes.

Por fim, é preciso refletir sobre o tipo de estrutura ideal para as microempresas levando em consideração a necessidade de flexibilidade e controle dos processos empresariais para a mudança estratégica que levará a evolução no ciclo de vida das organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR – 14724, 10520 e 60.23. Rio de Janeiro, Agosto/2001.

ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações. Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANG, J. S. (1991). "Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management," The Journal of Small Business Finance 1(1), 1-13.

BANNOCK, G., and A. Doran (1980). The Promotion of Small Business, A 7-Country Study. Report prepared by Economists Advisory Group Ltd. for Shell UK Ltd.

BATES, T. "Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups," Journal of Small Business Management, v. 33, nº 2, 26-36, 1995.

BATES, T., and A. Nucci. "An Analysis of Small Business Size and Rate of Discontinuance," Journal of Small Business Management (October), 1-7, 1989.

BIRLEY, S. . "The Role of New Firms, Births, Deaths and Job Generation," Strategic Management Journal 7, 361-376, 1986.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social): www.bandes.gov.br /2002.

BORINELLI, Márcio Luiz. A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis. 1998. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 1998.

BUSSAB, Wilson de O., MORETTIN, Pedro A. Estatística Básica. Saraiva: São Paulo, 2002.

CÂNDIDO, M.S. Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação. 1998. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1998.

CARDOSO, J.E. dos S. Pequenas e médias empresas: um modelo opcional para países em desenvolvimento. *Rev. Adm. Emp*, v. 22, n. 4, p. 46-57, 1982.

CHANDLER, G.N.; Hanks, S. H. *Entrepreneurship: theory & practice*. v. 18, nº 3, p. 77, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Atlas: São Paulo, 1994.

CHURCHILL, B. C. "Survival Patterns of the Postwar Business Population," *Survey of Current Business* (December), 12-19, 1952.

CUNHA, M. C. Ciclo de vida das organizações. 1995. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1995.

CUNHA, C. J. C. A., FERLA, L. A. *Iniciando seu próprio negócio*. Instituto de Estudos Avançados/Instituto Friedrich Naumann), 1997

DEKIMPE, M. G., MORRISON, D.G. *A Modeling Framework for Analyzing Retail Store*.

DURATIONS, *Jornal of Retailing*, v. 67, nº 1, 68-92, 1991.

DANIELS, J.L. *Visão global*. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUNNE, T., Roberts, M.J., Samuelson, L.. "The Growth and Failure of U.S. Manufacturing Plants," *The Quarterly Journal of Economics*, nº104, 672-698, 1989.

FREDLAND, E.J., and C. E. Morris (1976). "A Cross Section Analysis of Small Business FAILURE," *American Journal of Small Business* I(July), 7-18.

GANGULY, P., Ed. *UK Small Business Statistics and International Comparisons*. London: Harper and Row. 1985.

GASKILL, L. R.; VAN AUKEN, H. A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, v. 31, nº 4, p. 18, Oct 1993.

GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor revisitado*. São Paulo, Saraiva: 1996.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. May/June., p.55-67/1998.

HAMILTON, B. "Entry and Exit of Businesses in Scotland" *Success and Failure in Small Business*. Ed. J. Lewis, J. Stanworth, and A. Gibb. Aldershot, England: Gower, 57-69. 1984.

HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification and problems in small business. *International Business Journal*, v. 18, nº 1, p. 173, Oct-Dec, 1999.

HUTCHINSON, and S. K. Holmes. The University of Newcastle.

KAUFMAN, Luiz. *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: Makron Books, 1990.

KEATS, B.W., BRACKER, J. S. "Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model," *American Journal of Small Business*, v. 12, p. 41-58, 1988.

LEZANA, Álvaro G. Rojas. *Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações*. Florianópolis: UFSC, 2001.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: De Mori, F. (Org). *Empreender. Identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. ENE/UFSC. Florianópolis.

MACEDO, José Ferreira. *Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com estudo de caso*. 1993. 106 f (Dissertação de Mestrado) - Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1993.

MARQUES, Antonio Carlos F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARQUES, C., MARQUES, K.C.M. A pequena empresa frente a globalização. *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 17, n. 7, p. 35-39, 1998.

MINISTÉRIO DO TRABALHO: www.ministeriodotrabalho.gov.br/2002.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry., AHLSTRAND, Bruce., LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

McKENNA, S. D. O lado sombrio do empresário. HSM Management. Nº 07, Março/Abril, 1998.

ORSSATTO, C. H. Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense. 1995. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1995.

PHILLIPS, B. D., Kirchoff, B.A. "Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy," Small Business Economics nº1, 65-74, 1989.

PRICE, R. . Small Business Management for Small Business Owner/Managers. Melbourne, Australia: Wordsworth. 1984.

RAMOS, F., FONSECA, J.L.A. A grande dimensão da pequena empresa. Perspectivas de ação. Brasília: SEBRAE, 1995. (Série Idéias e Propostas)

RAPOSO, Mário Lino Barata., PEREIRA, João José de Matos. Estudo e desenvolvimento de uma taxonomia de estádios de ciclo de vida das pequenas e médias empresas. Universidade da Beira Interior – Covilhã. Portugal, 1997.

RESNIK, P. A bíblia da pequena empresa. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

REYNOLDS, P. D. "New Firms Societal Contribution Versus Survival Potential," Journal of Business Venturing nº 2, 231-246, 1987.

REVISTA CONSULEX, v. 2, nº 34, out.1999.

SALOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia. Martins Fontes: São Paulo, 1999.

SANT'ANA, Armando. Propaganda: teoria, técnica prática. Pioneira: São Paulo, 1996.

SCOTT, M., LEWIS, J. "Re-thinking Entrepreneurial Failure," Success and Failure in Small Business. Ed. J. Lewis, J. Stanworth, and A. Gibb. Aldershot, England: Gower, 29-56. 1984.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Indicadores de competitividade para Micro e Pequenas Empresas Industriais no Brasil. Brasília: SEBRAE, 1999.

SILVA, A.B. da. Gestão empreendedora: uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil. RBA, v. 10, n. 29, 2000.

SILVA, Juvancir. Opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações: um estudo de caso exploratório em uma média empresa industrial. 2002. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2002.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

STANWORTH, M. J. K.; CURRAN, J. Growth and the small firm: An alternative view. Journal of Management Studies, v. 13, nº 2, v. 95-110, 1976.

STAR, A.D., Massel, M. Z. "Survival Rates for Retailers," Journal of Retailing v. 57, nº 2, 87-99, 1981.

TAUZELL, J. "Survival of Minnesota New Businesses, 1977-1980," Review of Labour and Economic Conditions, Research and Statistical Offices, Minnesota Department of Economic Security, v. 9, nº 2, p. 10-17, 1982.

VALE, G. M.V., AGUIAR, M.A., ANDRADE, N.A. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas. Pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: SEBRAE, 1998.

VINNELL, R.; HAMILTON, R.T. A historical perspective on small firm development. Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 23, nº 4, p. 5, 1999.

WATSON, J.; Everett, J. E. Do small businesses have high failure rates? Evidence from Australian Retailers. Journal of Small Business Management, v. 34, nº 4, p. 45, Oct. 1996.

WEITZEL, W., Jonsson, E. "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension," *Administrative Science Quarterly*, v. 34, p. 91-109, 1989.

WILTSHIRE COMMITTEE. Report of the Committee on Small Business. Canberra, Australia: The Government Printer of Australia. 1971.

ZEM, C. A. Pequenas e microempresas: uma alternativa estratégica para condução do Brasil rumo ao novo milênio. *RBA*, v. 9, n. 27, p. 33-41, 1999.

APÊNDICE 1 - Gabarito para identificação das características do modelo de gestão das microempresas com base no ciclo de vida das organizações.

CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE VIDA	GABARITO DAS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – III						
	Infância	Toca-toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia	Burocracia incipiente e morte
Processo Decisório	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
Formalização	2.2	2.3	2.4	2.1	2.5	2.6	2.7
Planejamento	3.1	3.6	3.2	3.7	3.3	3.4	3.5
Estrutura Hierárquica	4.1	4.2	4.7	4.3	4.4	4.5	4.6
Foco de atenção	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7
Desempenho	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
Financeiro							
Forma de Gestão	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7
Controle	8.1	8.2	8.3	8.7	8.4	8.5	8.6

APENDICE 2 - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA MESTRADO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário é parte de um trabalho empírico que busca conhecer as microempresas da cidade de Maringá para um melhor conhecimento das causas de estagnação.

Ao preenchê-lo, o senhor(a) estará prestando uma grande contribuição a minha formação acadêmica e profissional, como à comunidade empresarial, aos futuros empresários da nossa cidade, pois se pretende que as informações prestadas possam contribuir para melhores práticas da gestão das microempresas.

É importante lembrar que quanto mais fidedignos forem os dados aqui apresentados, maior será a contribuição que estará sendo oferecida para os objetivos propostos para o presente estudo.

Meus agradecimentos antecipados

Elisabeth Gralik

Mestranda em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

E-mail: beth@bol.com.br

Telefone: 255:5603

QUESTIONÁRIO I - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
--

1. Qual o seu ramo na indústria de confecções?

- 1.1 () moda feminina íntima
- 1.2 () moda feminina modinha
- 1.3 () moda feminina íntima e modinha
- 1.4 () moda masculina íntima
- 1.5 () moda masculina
- 1.6 () moda masculina íntima e social
- 1.7 () moda jovem
- 1.8 () moda infantil
- 1.9 () outras: _____

2. Qual o faturamento anual?

- 2.1 () Até R\$900.000,00
- 2.2 () Acima de R\$900.000,00

3. Qual o número de funcionários?

- 3.1 () Menos de 20
- 3.2 () Entre 20 e 50
- 3.3 () Acima de 50 e menos de 100

4. O capital da empresa foi constituído por:

- 4.1. () 100% de capital próprio
- 4.2. () 100% de capital de terceiros
- 4.3. () 50% capital próprio e 50% capital de terceiros
- 4.4 () maior parte com capital próprio
- 4.5. () maior parte com capital de terceiros

5. Qual a forma jurídica da empresa?

- 5.1 () firma individual
- 5.2 () por quotas de responsabilidade limitada
- 5.3 () sociedade anônima

6. Qual a idade da empresa?

- 6.1 () menos de um ano
- 6.2 () 1 a 2 anos
- 6.3 () 2 a 4 anos
- 6.4 () 4 a 6 anos
- 6.5 () 6 a 8 anos
- 6.6 () 8 a 10 anos
- 6.7 () acima de 10

7. Como a empresa foi adquirida?

- 7.1 () herança
- 7.2 () adquirida de terceiros
- 7.3 () adquirida de parentes
- 7.4 () fundada pelo proprietário

QUESTIONÁRIO II - IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR
--

8. Grau de escolaridade do principal dirigente:

- 8.1. () Analfabeto ou 1º grau incompleto
 8.2. () 1º grau completo
 8.3. () 2º grau incompleto
 8.4. () 2º grau completo
 8.5. () Superior incompleto
 8.6. () Superior completo
 8.7. () Pós-graduação

9. O senhor ou algum dos sócios da empresa conhecia com profundidade o ramo de negócio escolhido?

- 9.1. () Sim
 9.2. () Não
 9.3. () Superficialmente

10. Qual atividade o principal dirigente exercia antes de montar este negócio?

- 10.1 () Estudante
 10.2. () Funcionário público
 10.3. () Funcionário de empresa privada
 10.4. () Autônomo
 10.5. () Proprietário de outra empresa
 10.6. () Outra.

11. Quais eram as atividades dos demais sócios antes de montar este negócio:

Sócios	Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3
11.1 Estudante	()	()	()
11.2. Funcionário público	()	()	()
11.3. Funcionário de empresa privada	()	()	()
11.4. Autônomo	()	()	()
11.5. Proprietário de outra empresa	()	()	()

12. Antes de iniciar as atividades, o senhor ou a empresa:

	SIM	NÃO
12.1. () Realizou/encomendou pesquisa de mercado	()	()
12.2. () Realizou/encomendou estudos de viabilidade econômico-financeira do negócio	()	()

13. Qual era a experiência empresarial do principal dirigente antes de iniciar esta atividade:

- 13.1. () Nenhuma
 13.2. () Razoável (já tinha trabalhado nesta atividade como empregado)
 13.3. () Boa (já tinha trabalhado e/ou já tinha tido experiência como empresário)
 13.4. () Excelente (já tinha tido experiências bem sucedidas com outros negócios)

14. Qual era a experiência empresarial dos demais sócios antes de montar este negócio:

Sócios	Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3
14.1 Nenhuma	()	()	()
14.2 Razoável	()	()	()
14.3 Boa	()	()	()
14.4 excelente	()	()	()

15. Qual foi o principal motivo que o levou a abertura do negócio:

- 15.1. () Conhecimento do ramo de atividade
 15.2. () Oportunidade de negócio
 15.3. () Falta de oportunidade de trabalho
 15.4. () Desejo de liberdade e vontade de ganhar mais dinheiro
 15.5. () Realização profissional
 15.6. () Disponibilidade de capital
 15.7. () Outra. _____

16. Em relação aos concorrentes, a empresa:

- 16.1. () Era a única no mercado onde atuava
 16.2. () Oferecia produtos e/ou atendimento diferenciado de seus concorrentes
 16.3. () Apresentava um melhor preço em relação ao concorrente
 16.4. () Oferecia ao seu cliente o mesmo que o concorrente

17. A empresa fazia previsão de vendas para o futuro:

- 17.1. () Sim, para os próximos 90 dias
 17.2. () Sim, para os próximos 180 dias
 17.3. () Sim, para os próximos 12 meses ou mais
 17.4. () Não

**18. Quais eram, por ordem de importância, as estratégias para aumentar as vendas:
(ASSINALE PELA ORDEM DE IMPORTÂNCIA: ex.: 1º, 2º, 3º...)**

- 18.1. () Reduzir os preços, através de uma redução da margem de lucro
 18.2. () Reduzir os preços, através de uma redução dos custos
 18.3. () Reduzir os preços, através da combinação das duas alternativas acima
 18.4. () Aumentar o volume de produção
 18.5. () Investir na qualidade do produto/serviço
 18.6. () Investir em propaganda e promoções
 18.7. () Buscar novos clientes/mercados
 18.8. () Várias das alternativas acima
 18.9. () Outra.

Especificar: _____

19. Quando um concorrente anunciava uma redução nos preços, a empresa:

- 19.1. () Fazia o mesmo
- 19.2. () Mantinha o preço, mas fazia promoção
- 19.3. () Ignorava
- 19.4. () Outra.

Especificar: _____

20. Qual era a relação com os concorrentes:

- 20.1. Ótima
- 20.2. Boa
- 20.3. Razoável
- 20.4. Ruim

21. Quem tomava as decisões sobre investimentos na empresa:

- 21.1. () O sócio principal, por iniciativa própria
- 21.2. () Decisão conjunta de todos os sócios
- 21.3. () O sócio principal com aconselhamento externo (banco, SEBRAE...)
- 21.4. () Outra.

Especificar: _____

22. Qual o critério para análise de novos investimentos na empresa:

- 22.1. () Análise de viabilidade econômica-financeira feito internamente pela empresa
- 22.2. () Análise de viabilidade econômica-financeira feita externamente
- 22.3. () Por intuição
- 22.4. () Para aproveitar uma oportunidade existente
- 22.5. () Outra.

Especificar: _____

23. Qual a faixa etária do dirigente da empresa

- 23.1 () entre 20 e 30 anos
- 23.2 () entre 30 e 40 anos
- 23.3 () entre 40 e 50 anos
- 23.4 () entre 50 e 60 anos
- 23.5 () acima de 60 anos

24. Como a empresa é administrada?

- 24.1 () pela família
- 24.2 () por profissional contratado (administrador)
- 24.3 () pelo proprietário
- 24.4 () pelo proprietário e profissional contratado
- 24.5 () por profissionais contratados

QUESTIONÁRIO III - IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA
--

1. Quanto ao processo decisório na empresa. Qual alternativa melhor o representa.

- 1.1 () As decisões são tomadas pelo proprietário.
- 1.2 () As vezes o proprietário delega poderes de decisão para outros funcionários voltando novamente a concentrá-los em suas mãos.
- 1.3 () Há um administrador contratado o qual toma das decisões
- 1.4 () As decisões são descentralizadas com o uso do planejamento formal (por escrito) para a tomada de decisão.
- 1.5 () As decisões são descentralizadas com comunicação direta entre as pessoas.
- 1.6 () As decisões são descentralizadas com a presença de grupos divergentes.
- 1.7 () As decisões são centralizadas nos diretores sem comunicação entre eles.

2. Quanto as diretrizes e políticas da empresa.

- 2.1 () A empresa possui diretrizes e políticas por escrito
- 2.2 () A empresa não possui diretrizes e políticas por escrito
- 2.3 () A empresa possui poucas diretrizes e políticas por escrito
- 2.4 () A empresa está sendo formalizada havendo resistência das pessoas
- 2.5 () muitos e interligados
- 2.6 () muitos e pouco interligados
- 2.7 () muitos e sem interligação

3. A empresa possui o planejamento de suas atividades de forma?

- 3.1 () informal
- 3.2 () formal focado em vendas
- 3.3 () lucro de curto prazo focado em produtos e mercados existentes
- 3.4 () lucro focado em produtos e mercados internos.
- 3.5 () preocupado somente com questões internas
- 3.6 () preocupado com investimentos em vários negócios
- 3.7 () preocupado com questões internas e externas

4. Estrutura Hierárquica

- 4.1 () Formada pelo Sr. e poucas pessoas na área de produção
- 4.2 () formada pelo Sr. e encarregados de produção e vendas.
- 4.3 () Formada pelo Sr e profissionais especializados nas áreas de produção, vendas, finanças e administrativo
- 4.4 () Formada pelos itens da questão 5.3 e com assessores (staff)
- 4.5 () Fortemente estabelecida com grupo s de poder político
- 4.6 () Focada na descrição rígida de cargos
- 4.7 () A empresa possui um administrador contratado

5. Foco de atenção

- 5.1 () a empresa esta procurando novas oportunidades de vendas
- 5.2 () a empresa esta procurando novos produtos e mercados
- 5.3 () a empresa já possui um volume considerado de vendas e esta procurando aumentar a lucratividade sobre elas
- 5.4 () a empresa está criando novas empresas para obter novos produtos e mercados.
- 5.5 () a empresa está procurando melhorar a qualidade dos produtos existentes
- 5.6 () a empresa esta adquirindo outras empresas para obter produtos e serviços novos
- 5.7 () a empresa esta preocupada somente com sua organização interna

6. Desempenho financeiro

- 6.1 () a empresa apresenta caixa negativo
- 6.2 () a empresa apresenta caixa positivo e suas vendas estão em expansão
- 6.3 () as vendas são boas mas o lucro é pequeno
- 6.4 () a empresa mantém suas vendas estáveis controlando custos com boa lucratividade
- 6.5 () a empresa visa lucro de curto prazo.
- 6.6 () a empresa esta perdendo participação de mercado e seus lucros estão caindo
- 6.7 () os lucros estaco sendo reduzidos drasticamente devido aos grandes custos operacionais
- 6.8 () caixa deficitário sem condições de manter a empresa.

7. Forma de gestão

- 7.1 () a empresa é gerenciada de acordo com acontecimentos e é focada em vendas
- 7.2 () a empresa é gerenciada pêlos acontecimentos do mercado e é focada em vendas.
- 7.3 () a empresa esta preocupada com os custos dos produtos, melhora da qualidade e há crises internas.
- 7.4 () a empresa dispõe de um planejamento que valoriza vendas, produção (quantidade, qualidade e custos) e finanças.
- 7.5 () a empresa supervaloriza a função de finanças e recompensa a subordinação
- 7.6 () a empresa é gerenciada por grupos de poder
- 7.7 () a empresa é gerenciada por sistemas formais e pouco integrados

8. Quanto aos controles utilizados pela empresa

- 8.1 () são informais
- 8.2 () poucos e informais
- 8.3 () controle de custos e melhoria da qualidade
- 8.4 () controle baseado em dados financeiros
- 8.5 () rígidos e focado no fazer e não no que é necessário fazer
- 8.6 () grandes quantidades de controles
- 8.7 () autocontrole com o uso de orçamentos rígidos

QUESTIONÁRIO IV - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS REFERENTE AOS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA

No estágio de namoro:**1. Em relação aos riscos na abertura do negócio**

- 1.1 () foram avaliados
1.1 () não foram avaliados.

Se avaliados, como:

- 1.1.1 () por meio de um profissional com o uso de um plano de negócio
1.1.2 () pelo próprio empreendedor
1.1.3 () por algum órgão público. Qual?

2. O que o levou a assumir este tipo de risco.

- 2.1 () possuía experiência anterior
2.2 () alguém na família tinha ou tem esse tipo de negócio
2.3 () falta de outras oportunidades
2.4 () por influencia de amigo e familiares
2.5 () na época havia muito negócios nesta área dando certo
2.6 () visualizou ganhos em curto prazo

3. Quanto ao risco assumido, na abertura do negócio considerou?

- 3.1 () mínimo
3.2 () pouco
3.3 () médio
3.4 () grande

4 Os sócios tem outra atividade geradora de renda?

- 4.1 () Não
4.2 Sim. Qual? _____

5 Os executivos da empresa tem outra atividade geradora de renda?

- 5.1 () Não;
5.2 () Sim. Qual? _____

No estágio da infância:**6. O controle exercido na empresa é ?**

- 6.1 () mínimo
6.2 () médio
6.3 () grande

7.Quanto ao caixa?

- 7.1 () positivo
7.2 () negativo

8. O seu compromisso com a empresa está?

- 8.1() maior
- 8.2() menor
- 8.3() igual ao do início da empresa

9 Há funcionários participando do processo decisório?

- 9.1() sim
- 9.2 () não

10. Caso sim, a participação é?

- 10.1 () pequena
- 10.2 () média
- 10.3 () grande

11. Quanto ao apoio familiar?

- 11.1 () recebe apoio
- 11.2 () não recebe apoio
- 11.3 () cobram um nível de vida melhor
- 11.4 () estão satisfeitos com o nível de vida

12 Há intervenção externa na empresa?

- 12.1() sim, por quem? _____ -
- 12.2() não

No estágio toca-toca:**13. Além desta empresa possui outros negócios?**

- 13.1 () sim, em qual ramo? () no mesmo desta empresa () em outro
- 13.2 () não

14 .A empresa levanta os custos por produto?

- 14.1 () sim
- 14.2 () não

15. A empresa sabe as margens de lucro de cada produto.

- 15.1() não
- 15.2() sim

16. O planejamento realizado visa?

- 16.1 () realizar mudanças com vistas ao futuro
- 16.2 () resolver os problemas atuais

No estágio de adolescência**17. As decisões são tomadas de qual forma?**

- 17.1 ☐ rapidamente pelo proprietário
- 17.2 ☐ rapidamente pelo administrador
- 17.3 ☐ é discutida havendo consenso entre proprietário e funcionários
- 17.4 ☐ é discutida não havendo consenso sendo mantido a opinião do administrador
- 17.5 ☐ é discutida não havendo consenso sendo mantido a opinião do empreendedor
- 17.6 ☐ por não haver consenso a decisão fica para os diretores por meio de votação

18. Os diretrizes e controles são:

- 18.1 ☐ aceitos e cumpridos
- 18.2 ☐ aceitos mas não cumpridos
- 18.3 ☐ aceitos e cumpridos parcialmente

19. Quanto ao poder na empresa

- 19.1 ☐ os empregados tem autoridade para tomar decisões por serem habilitados
- 19.2 ☐ os funcionários tem autoridade para tomar decisões mas são controlados pelo administrador
- 19.3 ☐ antes de tomar decisões os funcionários devem consultar a direção
- 19.4 ☐ os funcionários não tem habilidades para tomar decisões
- 19.5 ☐ a empresa já descentralizou mas as decisões dos funcionários não foram eficientes

No estágio de Plenitude:**20. Quanto aos objetivos que o Sr. tinha quando fundou a empresa**

- 20.1 ☐ foram atingidos
- 20.2 ☐ não foram atingidos
- 20.3 ☐ foram atingidos parcialmente
- 20.4 ☐ foram atingidos e o Sr. está satisfeito
- 20.5 ☐ foram atingidos mas o Sr. está insatisfeito e espera alcançar novos objetivos

21. Quanto as habilidades dos funcionários

- 21.1 ☐ são capacitados para responder satisfatoriamente os problemas rotineiros
- 21.2 ☐ não são capacitados para responder satisfatoriamente os problemas rotineiros
- 21.3 ☐ são capacitados para responder problemas rotineiros e não programados

22. Quanto ao quadro de funcionários

- 22.1 ☐ é formado por pessoas que estão desde o início da empresa
- 22.2 ☐ é formado por pessoas novas
- 22.3 ☐ é formado por metade de iniciantes e veteranos
- 22.4 ☐ por grande parte de veteranos
- 22.5 ☐ por grande parte de novatos

23 Quanto aos produtos da empresa

- 23.1 () são inovados constantemente seguindo o mercado
- 23.2 () são inovados somente quando há queda nas vendas
- 23.3 () são inovados constantemente surpreendendo o mercado
- 23.4 () não são inovados a muito anos

24. Quanto a inovação dos produtos

- 24.1 () feita dentro da empresa
- 24.2 () feita fora da empresa

Quanto a Estabilidade:**25. Quanto aos investimentos**

- 25.1 () são para a melhora dos produtos já existentes
- 25.2 () são para a criação de novos produtos

26. Quanto ao Marketing da empresa

- 26.1 () não é feito investimentos em pesquisa de produtos e mercados
- 26.2 () os investimentos em pesquisa de produtos e mercados são poucos
- 26.3 () a empresa investe mais em propaganda do que pesquisa
- 26.4 () a empresa investe mais em pesquisa do que propaganda

27 Quanto as áreas que a empresa mais privilegia

- 27.1 () finanças
- 27.2 () marketing
- 27.3 () produção
- 27.4 () pesquisa e desenvolvimento

28 Quanto a qualificação dos gerentes

- 28.1 () a empresa investe em treinamento internos
- 28.2 () a empresa não investe em treinamentos internos
- 28.3 () a empresa custeia cursos externos
- 28.4 () a empresa não custeia cursos externos

29 A preocupação da empresa quanto a rentabilidade é?

- 29.1 () imediata
- 29.2 () de curto prazo
- 29.3 () de médio prazo
- 29.4 () de longo prazo

Estágio da Aristocracia**30. Os investimentos com controle em sua empresa são?**

- 30.1 () mínimo
- 30.2 () pouco
- 30.3 () médio
- 30.4 () grande

31. Os investimentos em instalações e equipamentos são?

- 31.1 () mínimo
- 31.2 () pouco
- 31.3 () médio
- 31.4 () grande

32. Na sua empresa os funcionários são tratados?

- 32.1 () formalmente
- 32.2 () informalmente
- 32.3 () as vezes formal e as vezes informal
- 32.4 () conforme a necessidade

33. Quais os tipos de controles que há em sua empresa?

- 33.1 () finanças
- 33.2 () recursos humanos
- 33.3 () marketing
- 33.4 () produção
- 33.5 () vendas
- 33.6 () outros _____

34. Com que intensidade busca inovações para que a empresa atue melhor no mercado?

- 34.1 () mínimo
- 34.2 () pouco
- 34.3 () médio
- 34.4 () grande

35. como costuma resolver os problemas administrativos em sua empresa?

- 35.1 () de forma centralizada
- 35.2 () de forma descentralizada
- 35.3 () ambas as formas, dependendo da ocasião.

Estágio da Burocracia**36. Como está sua participação no mercado?**

- 36.1 () ruim
- 36.2 () média
- 36.3 () boa
- 36.4 () ótima

37. quanto aos conflitos internos em sua empresa, o senhor percebe que eles têm:

- 37.1 () permanecido os mesmos que na época da abertura da empresa
- 37.2 () diminuído
- 37.3 () aumentado

38. A empresa trabalha com a criatividade dos funcionários?

- 38.1 () acolhendo sempre as idéias
- 38.2 () acolhendo em partes
- 38.3 () quase não acolhe as idéias
- 38.4 () nunca acolheu as idéias
- 38.5 () as idéias quase nunca são aplicáveis

39. Quanto aos produtos oferecidos pela sua empresa ao mercado?

- 39.1 () os preços aumentaram muito
- 39.2 () os preços aumentaram pouco
- 39.3 () os preços diminuíram
- 39.4 () os preços permaneceram estabilizados

40. Quanto aos custos dos produtos?

- 40.1 () tem permanecido
- 40.2 () aumentado
- 40.3 () diminuído

41. Quanto ao pessoal interno que a empresa possuía por ocasião da sua abertura?

- 41.1 () permaneceu o mesmo quadro
- 41.2 () aumentou e depois diminuiu
- 41.3 () aumentou
- 41.4 () diminuiu

42. Quanto a receita da sua empresa?

- 42.1 () aumentou
- 42.2 () permaneceu a mesma
- 42.3 () diminuiu

43. Último investimento em tecnologia para sua empresa, foram feitos?

- 43.1 () 6 meses a 1 ano
- 43.2 () 1 ano a 2 anos
- 43.3 () 2 anos a 3 anos
- 43.4 () 3 anos a 4 anos
- 43.4 () 4 anos a 5 anos
- 43.4 () 5 anos a 6 anos

44. Dificuldades para investir

- 44.1 () os custos serem muitos altos
- 44.2 () não tem novas tecnologias no mercado
- 44.3 () mão-de-obra para maquinários é difícil de conseguir
- 44.4 () não compensa investir
- 44.5 () a empresa não tem receita suficiente

Obrigado por sua atenção.

Atenciosamente,

Prof. Elisabeth Gralik.